

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Systém odměňování ve stavebnictví vzhledem k zisku
Rewarding System in the Building Industry Considering the Profit

Student: Iva Ciencialová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Vlasta Humlová, Ph.D.

Ostrava 2008

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

ve smyslu § 17, odst. f, zákona č. 111/98 Sb. a Studijního a zkušebního řádu pro studium v
magisterských studijních programech Vysoké školy báňské – Technické univerzity
Ostrava, čl. 23 až 26

Jméno diplomanta: **Iva Ciencialová**

Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**

Název tématu:

Systém odměňování ve stavebnictví vzhledem k zisku

Anglický název tématu:

Rewarding System in the Building Industry Considering the Profit

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í (o s n o v a):

Úvod

1. Teoretické vymezení systému odměňování
2. Charakteristika společnosti
3. Analýza a zhodnocení současného stavu systému odměňování
4. Návrh nového systému odměňování

Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Přílohy

Rozsah průvodní zprávy: 50 – 60 stran

Rozsah příloh: podle potřeby

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přeložil prof. Ing. Josef Koubek, CSc. 8th edition. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

KOCOUREK, J., TRYČL, L. *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR*. 3. vyd. Olomouc: ANAG, 2003. 655 s. ISBN 80-7263-164-0.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Vlasta Humlová, Ph.D.

Datum zadání diplomové práce: 20. listopadu 2007

Datum odevzdání diplomové práce: 25. dubna 2008

.....
diplomant

.....
vedoucí DP

L. S.

.....
vedoucí katedry

.....
děkan

V Ostravě dne 20. 11. 2007

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 25. dubna 2008

OBSAH:

ÚVOD	1
1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ	2
1.1 MOTIVACE A SOUVISEJÍCÍ POJMY	2
1.1.1 <i>Motivace k práci</i>	4
1.2 ÚKOLY SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ	7
1.3 SLOŽKY ODMĚŇOVÁNÍ	8
1.4 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ	8
1.4.1 <i>Tarifní soustava</i>	10
1.4.2 <i>Mzda a formy mzdy</i>	11
1.4.2.1 <i>Mzda</i>	11
1.4.2.2 <i>Úkolová mzda</i>	12
1.4.2.3 <i>Časová mzda</i>	13
1.4.2.4 <i>Podílová mzda</i>	13
1.4.2.5 <i>Smíšená mzda</i>	13
1.4.2.6 <i>Odměňování podle výkonu</i>	14
1.4.3 <i>Mzdová zvýhodnění</i>	14
1.4.3.1 <i>Prémie</i>	14
1.4.3.2 <i>Příplatky</i>	15
1.4.3.3 <i>Odměny</i>	15
1.4.3.4 <i>Podíl na výsledcích hospodaření organizace, podíly na zisku</i>	16
1.4.3.5 <i>Osobní ohodnocení (osobní příplatek)</i>	17
1.4.4 <i>Zaměstnanecké výhody</i>	17
1.4.4.1 <i>Výhody sociální povahy</i>	18
1.4.4.1.1 <i>Penzijní připojištění</i>	19
1.4.4.1.2 <i>Životní připojištění</i>	20
1.4.4.1.3 <i>Daňové výhody penzijního a životního připojištění</i>	21
1.4.4.2 <i>Výhody mající vztah k práci</i>	22
1.4.4.3 <i>Výhody spojené s postavením v organizaci</i>	23
1.5 METODA DOTAZOVÁNÍ	23
1.5.1 <i>Fáze postupu tvorby dotazníku</i>	23
1.5.2 <i>Typy otázek</i>	24

2	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	25
2.1	ZÁKLADNÍ ÚDAJE	25
2.2	IMAGE SPOLEČNOSTI.....	25
2.3	VÝVOJ SPOLEČNOSTI	25
2.4	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	26
2.5	POPIS PODNIKATELSKÉ ČINNOSTI.....	27
3	ANALÝZA A ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ..	29
3.1	SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	29
3.1.1	<i>Poskytování mzdy</i>	29
3.1.1.1	Formy odměňování za práci	30
3.1.1.1.1	Formy mzdy a plat	31
3.1.1.1.2	Mzdová zvýhodnění	32
3.1.1.1.3	Zaměstnanecké výhody	33
3.1.1.1.4	Krácení mzdy.....	34
3.1.1.1.5	Náhrada mzdy.....	35
3.2	NÁZORY ZAMĚSTNANCŮ NA SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ	35
3.2.1	<i>Charakteristika dotazníku</i>	35
3.2.2	<i>Výběr respondentů</i>	36
3.2.3	<i>Konstrukce dotazníku</i>	36
3.2.4	<i>Zpracování dotazníku a grafické vyhodnocení</i>	36
4	NÁVRH NOVÉHO SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ.....	55
4.1	INFORMOVANOST	55
4.2	VYPLÁCENÍ PRÉMII	56
4.3	NOVÝ SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ.....	56
4.3.1	<i>Podíl na zisku</i>	58
4.3.2	<i>Příspěvek na životní a penzijní připojištění</i>	59
	ZÁVĚR	61
	Seznam použité literatury	
	Seznam zkratk	
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

ÚVOD

Pojmem odměňování si většina představí pouze peněžní obnos na konci mzdového období. Odměňování zahrnuje další činnosti personalistů, které předcházejí konečné sumě na výplatní pásce. Odměňování je v mnoha firmách podceňovaná funkce, je však úzce spojeno s motivací, motivací pracovníků ke kvalitním a vyšším výkonům. A právě pracovníci, jako lidský kapitál, jsou jedním z výrobních faktorů, který v poslední době získává zaslouženou vyšší pozornost zaměstnavatelů. V době, kdy panuje velká konkurence na trhu, je právě hledání příležitostí a podpory silných stránek důležitým krokem k získání větší konkurenceschopnosti na trhu. Lidský kapitál, jeho znalosti, dovednosti a schopnosti mohou být nástrojem k získání konkurenční výhody. Přiměřené ale zároveň dostatečné ohodnocení znalostí, dovedností a schopností zaměstnanců vybízí zaměstnance k setrvání ve firmě.

Mnozí zaměstnanci nejsou spokojeni s ohodnocením své odvedené práce a často obměňují pracovní místa. V některých odvětvích je fluktuace obtížnou situací, se kterou se musí zaměstnavatelé vypořádat. Stavebnictví je jedním z těchto odvětví, které postrádá kvalifikované pracovníky, kteří by byli ochotni zůstat u stavební firmy po delší dobu. Nestabilní situaci nahrávají také přírodní podmínky. V poslední době sice zimní období stavební činnosti přeje, avšak není jisté, zda podobné podmínky jako v minulých letech budou pokračovat i v dalších. Nejistota nutí zaměstnance hledat v období stavební „přestávky“ jiné pracovní příležitosti. V minulých obdobích se také stavebnictví potýkalo s nedostatkem materiálů. Toto vše vede k velké nestabilitě počtu zaměstnanců ve stavebních firmách. Je velkým oříškem ohodnotit výkon zaměstnance tak, aby je odměna motivovala a poskytla uspokojení z odvedené práce a zároveň, aby také zaměstnavatelé cítili, že získali za vyplacené mzdy kvalitní výkony.

Odměňování hraje důležitou roli v provozu firmy, a proto jsem si vybrala tuto oblast jako téma pro svou diplomovou práci. Cílem mé diplomové práce je prostřednictvím dotazníkového průzkumu analyzovat a zhodnotit současný stav systému odměňování ve stavební firmě, zjistit názory zaměstnanců na odměňování, na jejich základě určit případné nedostatky a následně doporučit opatření, která by směřovala k jejich odstranění a zefektivnění systému.

1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ

Systém odměňování musí vycházet ze strategie firmy a podporovat všechny její klíčové prvky. Výsledkem by měl být aktivní, účinný a motivující systém, jenž naplňuje princip spravedlivé odměny za práci a je v souladu s mottem „za poctivou práci, slušnou mzdu“. (Bláha, 2005, s. 157) Je utvářen v rámci filozofie, strategie a politiky odměňování organizace a zahrnuje uspořádání procesů, praxe, struktur a postupů, které zabezpečují a udržují vhodné typy a úrovně mezd a platů, zaměstnaneckých výhod a jiných forem odměny.

Vytvořit systém odměňování ve firmě znamená vytvořit systém, který bude odpovídat představám zaměstnavatele a požadavkům zaměstnanců na odměnu a zároveň bude zaměstnance motivovat.

1.1 MOTIVACE A SOUVISEJÍCÍ POJMY

Pracovní činnost je – podobně jako téměř každá jiná činnost člověka, jeho jednání či chování – činností motivovanou. Přesto pouze výjimečně se ptáme, proč člověk pracuje? Odkud pramení jeho motivace k práci? Ptáme se spíše: „Proč ten či onen jedinec dělá právě to a ne ono?“; po okolnostech, které jej vedou k tomu, že vůbec pracuje, se ptáme zřídka. (Provazník, 2004, s. 51)

Jen schopní, kvalifikovaní a dostatečně motivovaní lidé představují pro firmu významnou hodnotu, kterou konkurence nemůže jednoduše okopírovat.

Motivací člověka rozumíme soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměrňují lidské jednání a prožívání. (Lednický, 2003, s. 89)

Motiv představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku. Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl. (Bedrnová, 1998, s. 222)

S pojmy motivace a motiv souvisí pojmy stimulace a stimul. Je ovšem důležité je odlišovat.

Stimulací rozumíme takové vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace. (Provazník, 2004, s. 25)

Stimulem je jakýkoli podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka. (Bedrnová, 1998, s. 223) Konkrétně mohou být stimulem majetek, peníze či určitá výhoda.

Mezi zdroje motivace pak patří potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a hodnotové orientace a ideály.

Potřeba se v rovině prožívání projevuje jako zpravidla nelibě pociťovaný stav napětí, který vyvolává tendenci (motivaci) k odstranění onoho napětí, tj. který zpravidla vede k činnosti směřující k odstranění příslušného nedostatku (přebytku), resp. k uspokojení příslušné potřeby. Předpokladem ovšem je, že „aktualizovaná potřeba nalezne svůj předmět“, tj. že subjekt nalezne cíl, určitou skutečnost, která umožní uspokojení dané aktualizované potřeby. (Provazník, 2004, s. 27)

Neuspokojené potřeby motivují jedince k aktivitě.

Potřeby je možno rozčlenit a strukturovat dle známého modelu hierarchie potřeb A. H. Maslowa. Maslow uspořádal potřeby do pyramidy, kde v základně pyramidy jsou „nižší potřeby“ a vzhůru k vrcholu pyramidy se nachází „vyšší potřeby“.

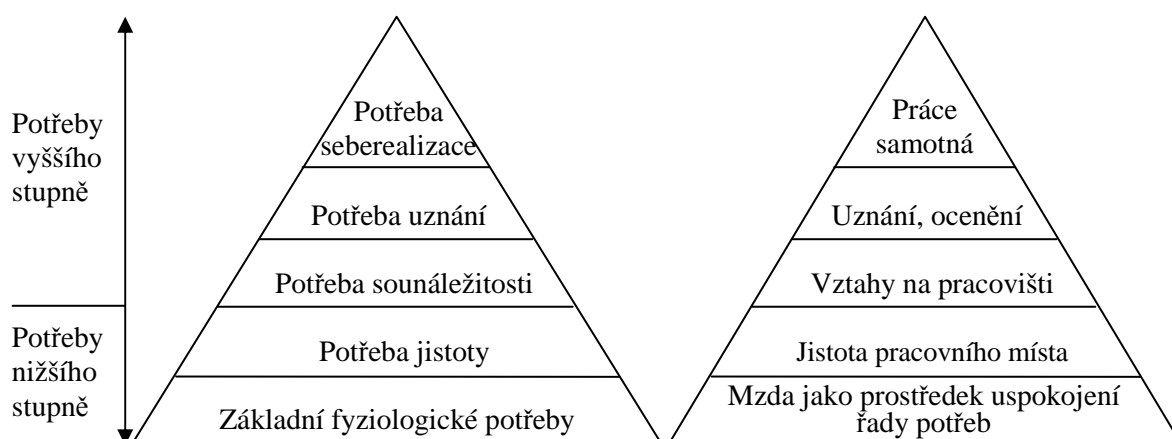


Schéma č. 1 Maslowova pyramida potřeb
Zdroj: KHELEROVÁ, 1995, s. 110.

Nižší potřeby jsou představovány potřebami fyziologickými a potřebami jistoty a bezpečí. Vyšší potřeby charakterizují potřeby sounáležitosti, uznání a ocenění a seberealizace.

Návykem je opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci. Návyky mohou být výsledkem nejen výchovy, ale i sebeutvářecích aktivit každého člověka.

Zájmy jsou motivy, zdroji poznávací činnosti a současně i jejím produktem. Zájem je jakýmsi trvalejším zaměřením jedince na určitou oblast předmětů či jevů, které je spojeno s aktivizací jeho činnosti.

Hodnoty

Člověk v životě poznává nové skutečnosti. Skutečnosti také hodnotí, tj. přisuzuje jim určitou hodnotu, význam, důležitost. Hodnoty nikdy neodrážejí jen objektivní význam věcí a jevů, ale i jejich subjektivní individuální smysl. Hodnocení pak u každého jedince představuje jakousi „osobní hodnotovou mapu“ – hodnotový systém, hierarchii hodnot, který je významným zdrojem motivace lidské činnosti.

Ideálem rozumíme určitou ideovou či názorovou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje. (Jílek, Personál, 2007, č. 7-8, s. 30)

Kromě výše uvedených zdrojů motivace mají na motivaci vliv také společenská kritéria a normy a právní normy, které je nutno respektovat.

1.1.1 MOTIVACE K PRÁCI

Motivací k práci (pracovní motivací) rozumíme ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice a s výkonem jí odpovídající pracovní role, tj. s plněním pracovních úkolů. Pracovní

motivace vyjadřuje přístup člověka k práci, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům, tj. vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty. (Bedrnová, 1998, s. 242)

Psychologie rozlišuje dvě skupiny motivů k práci a to motivy, které souvisí s prací samou, tzv. motivace intrinsická, a motivy které naopak „leží“ mimo vlastní práci, tzv. motivace extrinsická.

Vnitřní intrinsickou motivací se rozumí takové motivy, které jsou uspokojovány prací samotnou.

Mezi intrinsické motivy práce patří (Provazník, 2004, s. 52):

- Potřeba činnosti vůbec, potřeba „zbavit se“ nadbytečné energie.
- Potřeba kontaktu s druhými lidmi, kterou za intrinsický motiv lze považovat zvláště u těch povolání, jejichž základním pracovním obsahem je právě kontakt s lidmi (obchodní profese, ale např. i činnost řídicích pracovníků apod.).
- Potřeba výkonu a s tím spojená radost či uspokojení, které přináší prožitek úspěšného výkonu.
- Touha po moci, jejíž uspokojení alespoň v určité míře nabízejí vyšší pozice v hierarchii pracovních pozic.
- Potřeba smyslu života a seberealizace, jejíž uspokojení práce nabízí prostřednictvím poskytování příležitostí k činnostem, které jsou smysluplné, tj. které mají pro někoho určitou hodnotu, jejichž výsledky jsou hodnotné, a v nichž člověk může nejen prokázat své osobní kvality, ale jejichž výkonem může dále rozvíjet své osobnostní předpoklady.

Vnější extrinsická motivace znamená, je-li pracovní motivace uspokojena důsledky či okolnostmi práce.

Mezi extrinsické motivy práce patří (Provazník, 2004, s. 52):

- Motiv peněz.

- Motiv jistoty, který je do jisté míry identický s motivem peněz, je ovšem více spojen s budoucností člověka.
- Motiv potvrzení vlastní důležitosti, motiv sebepotvrzení, často spojovaný s prestiží zastávané pracovní (či jiné společenské) pozice.
- Motiv sociálních kontaktů, styku s lidmi vůbec, pro jehož uspokojení poskytuje práce a vše, co s ní souvisí, vhodný prostor.
- Motiv sounáležitosti, partnerského vztahu, kde pro mnohé je zaměstnání životní oblastí, v níž poznávají příslušníky druhého pohlaví a mají možnost navazovat s nimi kontakty, což potvrzuje fakt, že se mnoho párů poznalo na pracovišti. (Bedrnová, 1998, s. 243)

Je uváděna řada motivačních nástrojů, kterých organizace a vedoucí pracovníci mohou využívat k dosažení žádoucích efektů. Využití různých typů motivačních nástrojů je určováno jak organizační kulturou, tak individuálním přístupem jednotlivých manažerů. Patří zde:

- Mzda (plat) – obvykle sestává z několika složek, přičemž každá z nich má specifické motivační působení.
- Pojištění – finanční nástroj, který zvyšuje sociální jistoty pracovníka a je výhodný pro organizaci i zaměstnance.
- Zaměstnanecké výhody (benefity) – příplatky na stravování, dodatková dovolená nebo vstupenky do kulturních či sportovních zařízení zvyšují spokojenost pracovníka v organizaci a mají vliv spíše na stabilitu.
- Pracovní smlouva – zatímco pracovní smlouva na dobu určitou motivuje ke zvýšenému úsilí, aby byl pracovník znovu do organizace přijat, pracovní smlouva na dobu neurčitou dodává vyšší jistotu a je tudíž určitou zárukou stability.
- Kariéra, postavení – ve snaze dosáhnout vyššího postavení usilují pracovníci o vyšší výkon a přizpůsobují se hodnotám a normám organizace.

- Pochvala, uznání, ocenění (vedoucího, zákazníka) – má řadu podob od neformálního sdělení až po veřejnou pochvalu před kolektivem nebo zobrazení pracovníka na tabuli cti. Motivuje k opakování žádoucího chování.
- Kritika – ukazuje pracovníkovi, že určitý postup nebo jednání není správné, a měla by motivovat ke změně chování v budoucnosti.
- Postih – může následovat po kritice a vede k posílení účinnosti kritiky.
- Osobní rozvoj – spojuje zájmy organizace a zájmy pracovníka, je tedy současně cílem a současně nástrojem motivování. Uspokojuje potřeby seberealizace a růstu.
- Pracovní prostředí – může působit jako nástroj stability; zejména špatné pracovní prostředí může vést k fluktuaci.
- Mezilidské vztahy – dobrá atmosféra na pracovišti posiluje pozitivní vztah pracovníka k zaměstnání a stabilizuje ho. Naopak špatné mezilidské vztahy vyvolávají tendenci opustit pracoviště.
- Perspektiva organizace – dává pracovníkům jistotu a je-li správným způsobem komunikována, směřuje k jejich stabilitě v organizaci.

(Bělohávek, 2006, s. 548)

1.2 ÚKOLY SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ

Systém odměňování by měl splňovat určité požadavky, aby byl efektivní. Musí být zvoleny takové postupy a metody hodnocení výkonu pracovníka, aby pracovníci cítili, že jejich výkon a výkon ostatních je přesně a spravedlivě hodnocen. Pobídkové formy musejí být přísně založeny na výkonu, zaměstnanci si musí uvědomit přímý vztah mezi výkonem a následnou odměnou. Musí být jasné, jaký výkon je žádoucí, nežádoucí, nadstandardní.

Kromě kompenzace za odvedenou práci má systém odměňování tyto funkce (Koubek, 2001, s. 267):

- ↳ měl by přilákat počet kvalitních uchazečů o zaměstnání,
- ↳ stabilizovat žádoucí pracovníky,

- ⇒ měl by odměňovat zaměstnance za jejich úsilí, výsledky, loajalitu, zkušenosti a schopnosti,
- ⇒ napomoci k dosažení konkurenceschopnosti na trhu,
- ⇒ musí být zaměstnanci akceptován,
- ⇒ měl by být stimulem pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků,
- ⇒ má zajistit vhodný způsob kontroly nákladů,
- ⇒ musí být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami,
- ⇒ sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků,
- ⇒ zajistit, aby náklady práce mohly být vhodným způsobem kontrolovány, zejména s ohledem na ostatní náklady a s ohledem na příjmy.

1.3 SLOŽKY ODMĚŇOVÁNÍ

Systém odměňování se skládá z peněžních odměn (pevné a pohyblivé mzdy a platy) a zaměstnaneckých výhod, které v úhrnu tvoří celkovou odměnu. Systém také zahrnuje nepeněžní odměny (uznání, ocenění, úspěch, odpovědnost a osobní růst) a v mnoha případech procesy řízení pracovního výkonu.

1.4 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ

Hmotná odměna bývá považována za hlavní stimulační prostředek, zvláště proto, že je zdrojem existenčních prostředků důležitých pro život pracovníka i jeho rodiny. Spravedlnost v přidělování hmotných odměn v pracovních skupinách je základní podmínkou nejen pro vlastní stimulaci, ale i pro tvorbu bezproblémových mezilidských vztahů na pracovišti. (Jílek, Personál, 2007, č. 7-8, s. 43)

Publikace Management (Bělohlávek, 2006, s. 552) uvádí zásady, jak stanovit finanční odměnu.

1. Výkonnost je motivována zejména pohyblivou složkou mzdy.

Je nutno oddělit vysoký výkon od nízkého a vysvětlit, jaké chování bude odměňováno.

2. Odměna má rozlišovat mezi dobrými a špatnými pracovníky.
3. Pevná složka mzdy motivuje k setrvání i k náboru.

Vedoucí se většinou dožadují co nejvyšší pohyblivé složky mzdy, protože v ní vidí hlavní motivační nástroj. Neuvědomují si, že zatímco pohyblivá složka posiluje výkonnost, pevná složka je nástrojem stability pracovníků.

4. Zaměstnanci by měli být zainteresováni na výsledcích celku.
5. Čím je jednodušší systém, tím silnější bude motivace.
6. Včasnost odměny posiluje motivaci.

Odměna, která následuje těsně po splnění úkolu, má mnohem větší sílu než odměna odložená na konec čtvrtletního, pololetního nebo ročního období.

7. Manažer má vysvětlit výši odměny pracovníkovi.

Vedoucí se často domnívají, že zaměstnanec se dovtípí podle výše odměny, jaká je úroveň jeho výkonu. Měli by mu však vysvětlit, za jaké výsledky mu byla stanovena výše odměny. Jinak si pracovníci hledají vlastní vysvětlení (zasedl si na mě, potřebuje prostředky pro své oblíbence atd.). Nižší odměna však může být způsobena pouze menším objemem mzdových prostředků, které vedoucí dostal k dispozici.

8. Výše odměny má být adekvátní zásluze pracovníka.

Odměna, která je proti skutečným pracovním výsledkům příliš nadsazena, vyvolává v zaměstnanci pocit viny. Nízká odměna, která pracovním výsledkům neodpovídá, vyvolává hněv.

9. Mzda jednotlivců zůstává utajena.

Spolupracovníci nemají možnost komplexního posouzení výkonnosti kolegy a podmínek, za kterých výsledků dosahuje, jako vedoucí. Vzájemné informace o mzdě pak vedou ke konfliktům a zhoršení atmosféry na pracovišti. Mnohé firmy sdělování takových skutečností mezi zaměstnanci přísně postihuje.

V praxi pak systém odměňování zahrnuje několik částí:

- První část je představována tarifní soustavou, která uvádí sazby pro jednotlivé skupiny a kategorie zaměstnanců.

- Druhou částí jsou různé formy mzdy, zvolené za účelem motivace zaměstnanců ke kvalitním a lepším výsledkům.
- Třetí částí jsou mzdová zvýhodnění, jež představují mzdové příplatky za práci přesčas, o sobotách a nedělích, za práci v noci.
- A čtvrtou částí jsou zaměstnanecké výhody, které jsou poskytovány navíc k různým formám vyplácených odměn.

Dle tohoto rámce si každý podnik vytváří svůj systém odměňování.

1.4.1 TARIFNÍ SOUSTAVA

Tarifní soustava je soubor pravidel a metod, kterými se určuje výše a podmínky poskytování základní části pevných složek mzdy, pro které se v České republice ustálil termín „mzdové tarify“. Tarifní soustavu tvoří dva subsystémy – hodnocení a třídění (pracovních činností) a tarifikace prací (stanovení úrovně, odstupňování mzdových tarifů).

Mzdové tarify by měly být schváleny v kolektivních smlouvách zástupců zaměstnavatelů i zaměstnanců a být v souladu s minimálními tarify vyhlášenými platnou legislativou.

Utváření tarifní soustavy probíhá většinou v několika krocích:

Prvním krokem je soupis pracovních činností (povolání, funkcí), které v podniku existují.

Druhým krokem je vytvoření „žebříčku“ pracovních činností (povolání, funkcí), který je řadí vzestupně podle míry složitosti, odpovědnosti a namáhavosti prací. Tím se vytváří základní odstupňování pracovních činností zaměstnanců. Žebříček lze vytvářet různými způsoby:

- přímo v podniku, například tak, že se pracovní činnosti vzájemně porovnávají, nebo se využije některá z tzv. analytických metod hodnocení. Tyto metody rozkládají pracovní činnosti na jednotlivá kritéria (složitost, odpovědnost, namáhavost), stanoví stupeň každého z kritérií a synteticky celkovou úroveň, „hodnotu“ práce podle hodnocených kritérií (například určitým počtem bodů).
- lze využít celostátního katalogu prací. Využití katalogu je doporučováno pro snadnější, levnější a přesnější stanovení mzdových tarifů.

Třetím krokem je konstrukce mzdových tarifů, tj. stanovení způsobu jejich přiřazení k “žebříčku” pracovních činností, stanovení jejich úrovně, diferenciací a formy. Počet tarifních tříd může být volen v širokém rozpětí. Rozhodující je rozmezí pracovních činností podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti a podmínky a záměry mzdové a tarifní diferenciací. Obvykle kolísá počet tarifních tříd mezi 6 až 18. Existují systémy se 4 třídami a systémy s několika desítkami tříd. Celostátní katalog zatím člení pracovní činnosti v podnikatelské sféře do 12 tarifních tříd. Pro použití v podniku lze tyto tarifní třídy spojovat, rozčlenit a volit počet tříd, který vyhovuje podmínkám a záměrům podniku.

Čtvrtým krokem je vymezení konkrétní formy. Mzdové tarify mohou být stanoveny buď pevnou sazbou v korunách, nebo v rozpětí sazeb (minimum - maximum). Volba závisí na formě mzdy a motivačním využívání tarifní soustavy. V úkolové, podílové a smíšené mzdě je jednodušší stanovit mzdové tarify pevnou sazbou. V některých podnicích se pro jednoduchost používá systému tarifů s rozpětím tak, že nejsou stanovena kritéria hodnocení a stanovení rozpětí je v pravomoci nadřízených zaměstnanců. Tento systém může být značně ovlivněn subjektivními postupy.

Pátým krokem je optimalizace systému – jeho jemnější nebo hrubší odstupňování.

Šestý krok spočívá v přiřazení mzdového tarifu a zaměstnanců. V zásadě existují dvě možnosti. První spočívá ve stanovení tarifní třídy podle převážně vykonávané práce a druhá spočívá ve stanovení tarifní třídy a mzdového tarifu podle těch činností, které jsou z činností vykonávaných zaměstnancem nejnáročnější. (Kocourek, 2003, s. 166)

1.4.2 MZDA A FORMY MZDY

Formy mzdy představují pevnou složku mzdy. Pohyblivou složkou mzdy jsou prémie, odměny a další mzdová zvýhodnění, uvedená níže. Odborníci se shodli, že poměr pevné k pohyblivé složce by měl činit minimálně 70 % : 30 %. (Bláha, 2005, s. 165)

1.4.2.1 Mzda

Podle zákona o mzdě, se mzdou rozumí peněžitá plnění nebo plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, a to podle její složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, podle obtížnosti pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. Za mzdu se nepovažují další plnění poskytovaná v souvislosti se zaměstnáním, zejména náhrady mzdy, odstupné,

cestovní náhrady, výnosy z kapitálových podílů (akcií) nebo dluhopisů a odměna za pracovní pohotovost.

Nejnižší úrovně zaručené mzdy pro stanovenou týdenní pracovní dobu 40 hodin jsou odstupňovány podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonávaných prací, zařazených do 8 skupin, takto:

Skupina prací	Nejnižší úroveň zaručené mzdy při týdenní pracovní době 40 hodin	
	v Kč za hodinu	v Kč za měsíc
1.	48,10	8 000
2.	53,10	8 900
3.	58,60	9 800
4.	64,70	10 800
5.	71,50	12 000
6.	78,90	13 200
7.	87,10	14 600
8.	96,20	16 100

Tabulka 1 Nejnižší úroveň zaručené mzdy

Zdroj: Nařízení vlády 567/2006 Sb., § 3.

1.4.2.2 Úkolová mzda

Tato forma je používána nejčastěji v prostředí výroby, a to zejména u dělnických profesí, kde je snadné kvantifikovat produkt vykonaný určitým zaměstnancem. Zaměstnanec je placen podle množství jednotek práce, které odvede. Můžeme volit mezi individuální nebo skupinovou úkolovou prací. Skupinovou úkolovou odměnu volíme tehdy, kdy je kladen důraz na týmovou práci. Velikost týmu se může pohybovat od malých týmů, pracovních skupin až k celopodnikovým týmům.

Výhodou úkolové mzdy je motivování zaměstnance k vyššímu výkonu. Pokud se podaří vykonat za kratší dobu více práce, klesají náklady. Přináší vyšší výdělků. Levnější je zavádět a udržovat celopodnikové skupinové systémy odměňování dle výkonu, než individuální systém odměňování.

Nevýhodou je vyšší nákladnost na provoz tohoto systému, kdy je nutná dobrá organizace práce. Mohou vznikat rozpory při stanovení jednotek práce. Důraz na osobní výkon může vyvolat neshody mezi spolupracovníky při individuální úkolové mzdě.

Produkce se může zvýšit na úkor kvality. Tento nedostatek odstraňuje časová mzda, ale i ta má řadu výhod a nevýhod. (Bláha, 2005, s. 170)

1.4.2.3 Časová mzda

Výše mzdy je stanovena hodinovou, týdenní, měsíční částkou, případně ročním příjmem. Lidé jsou v podstatě placeni za to, kolik času stráví v práci a to nezávisle na tom, jaký výkon podají. Navíc bývá tato částka diferencovaná i podle počtu odpracovaných let.

Tato forma odměňování je v praxi nejčastější, i když má řadu nevýhod například nemotivuje zaměstnance k vyššímu výkonu, nemotivuje zaměstnance, kteří dosáhli „mzdový strop“.

Častější aplikace časové mzdy je zapříčiněna jejími výhodami, například mzdový systém založený na časové mzdě je jednoduchý a levný, snadno se určí výše mzdy, odměňování je srozumitelné pro zaměstnance. (Bláha, 2005, s. 170)

1.4.2.4 Podílová mzda

Podílová mzda je utvářena jako podíl (zpravidla v procentech) na výkonech vyjádřených peněžně (zpravidla tržeb nebo obratu). Základem podílu je předpokládaný celkový výdělek a předpokládaná úroveň peněžních ukazatelů. Skutečný výdělek je tedy přímo úměrný míře odchylky skutečné úrovně peněžních ukazatelů od jejich předpokládané úrovně. (Kocourek, 2003, s. 173)

1.4.2.5 Smíšená mzda

Smíšená mzda je kombinací časové mzdy a úkolové mzdy nebo podílové mzdy. Má tři základní varianty:

- smíšená mzda úkolová, při níž se mzdový tarif rozdělí na dvě části: časovou a úkolovou. Dělicí poměr (například 0,5 : 0,5, nebo 0,3 : 0,7) se stanoví zejména z rozboru míry kolísání plnitelnosti norem vlivem objektivních, na výkonu zaměstnance nezávislých faktorů,
- smíšenou mzdu podílovou, při níž se předpokládaný celkový výdělek rozdělí na časovou a podílovou složku. Skutečný výdělek kolísá podle odchylky skutečné úrovně peněžních ukazatelů od jejich předpokládané úrovně, a to v míře poměru podílové složky na předpokládaném celkovém výdělku,
- smíšená mzda s více ukazateli (vícefaktorová mzda), při níž se rozdělí předpokládaný výdělek na dílčí, eventuálně různě velké složky (maximálně tři) a každá se váže na průběh určitého kritéria (například výkon, jakost, využití zařízení). (Kocourek, 2003, s. 173)

1.4.2.6 Odměňování podle výkonu

Odměňování je v přímé závislosti na výkonu jedince. Vychází z představy, že peníze jsou rozhodující stimul pro zaměstnance. Systém odměňování je diferencovaný podle charakteru práce, tvoří se flexibilní systémy odměňování. Zaměstnanec dostane nabídku více forem odměňování a pro některou se rozhodne. Předpokládá se, že když si zaměstnanec zvolí, jakou formou chce být odměňován, pak také udělá vše pro to, aby podával očekávané výkony. (Bláha, 2005, s. 172)

1.4.3 MZDOVÁ ZVÝHODNĚNÍ

Mezi mzdová zvýhodnění se řadí prémie, příplatky, odměny, podíl na výsledku hospodaření, osobní hodnocení a další možná zvýhodnění. Následující část je věnována konkrétně každému zde vyjmenovanému mzdovému zvýhodnění.

1.4.3.1 Prémie

Prémie jsou odměny závislé na dosažení předem stanovených cílů, které jsou navrženy tak, aby motivovaly pracovníka k dosažení vyšších úrovní výkonu. Cíle jsou obvykle kvantifikovány, například v podobě objemu výroby nebo prodeje.

Existují tyto druhy prémie:

- ↳ **výkonové prémie** – motivují pracovníky k vyšší produkci a zvýšení produktivity práce,
- ↳ **kapacitní prémie** – motivují zaměstnance obsluhující strojové soustavy, aparatury, kde i malé zvýšení výroby dosažené kvalitní obsluhou přináší vysoký efekt,
- ↳ **prémie za věcné úspory** – zaměřené na úspory materiálu, energie, nástrojů apod.,
- ↳ **prémie za kvalitu** – motivují zaměstnance ke snížení zmetků, nebo zvýšení produkce nejlepší kvality,
- ↳ **termínové a cílové prémie** – stanovené za splnění konkrétního pracovního úkolu v dané lhůtě (například za konstrukci určitého výrobku se stanovenými technickými a ekonomickými parametry ke stanovenému termínu).

Zaměření prémie se může kombinovat. Prémie je nutno stanovit předem. Prémie musí být vázány na takové stránky (ukazatele) pracovních výsledků, které mohou zaměstnanci svým úsilím bezprostředně a významně ovlivňovat. (Kocourek, 2003, s. 173)

1.4.3.2 Příplatky

Jedná se o složky odměny, které jsou poskytovány jako oddělené peněžní částky za takové aspekty zaměstnání jako je práce přesčas, práce ve směnách, pracovní pohotovost.

1.4.3.3 Odměny

Jsou další skupinou forem mzdy, používaných k motivaci různých stránek práce a jejich výsledků. Obvyklými druhy odměn jsou:

- ↳ **výkonnostní odměny**, udělovány například za splnění úkolu v kratší lhůtě,
- ↳ **stabilizační a věrnostní odměny** – jsou poskytovány zaměstnancům za určitou dobu práce v podniku,
- ↳ **mimořádné odměny**, které se udělují podle rozhodnutí vedení podniku za dosažení zvláště úspěšných pracovních výsledků, za iniciativní přínosy pro podnik apod. (Kocourek, 2005, s. 174)

Jako další druhy odměn se v praxi vyskytují tyto:

- ↳ **odměna závisející na délce zaměstnání** – odměna, která se zvyšuje o pevnou hodnotu na stupnici nebo platové křivce v závislosti na délce zaměstnání. Může být v ní zabudován systém diferencující postup po stupnici v závislosti na výkonu pracovníka,
- ↳ **odměna podle dovedností (odměna podle znalostí)** – odměna, která se liší podle úrovně dosažených dovedností jedince,
- ↳ **odměna podle přínosu** – odměna vztahující se k přínosu práce nebo schopností jedince pro organizaci.

1.4.3.4 Podíl na výsledcích hospodaření organizace, podíly na zisku

Podíly na zisku (rozdíl mezi příjmy a výdaji, výnosy a náklady) podniku jsou formou mzdového zvýhodnění, které motivuje účast zaměstnanců na komplexních, resp. konečných výsledcích. Jejich konstrukce a okruh, kterým jsou poskytovány, mohou být rozdílné. Základem je:

- buď stanovení určitého podílu zaměstnanců na hospodářském výsledku podnikových organizačních jednotek (vnitropodnikově definovaném například jako rozdíl mezi výnosy a náklady organizační jednotky) a rozdělení tohoto podílu na zaměstnance, u kterých je tato forma použita (například podle mzdy za individuální výsledky, nebo podle zvláštních účastnických koeficientů),
- nebo stanovení podílu na výsledku nebo zisku (před zdaněním) jednotlivým (zpravidla vedoucím) zaměstnancům.

Vyplacené podíly na zisku mohou být zahrnuty do výdajů (nákladů) nebo hrazeny ze zisku po zdanění. (Kocourek, 2005, s. 175)

Účast na zisku či vyšších než plánovaných hospodářských výsledcích podniku vyžaduje stanovit:

- okruh zaměstnanců, kteří se na něm podílejí,
- odpovídající ukazatel měření výsledku (např. zisk před zdaněním),
- způsob rozdělení zisku mezi firmy a zaměstnance, tj. jaký podíl ze zisku či jeho části připadne na zaměstnance celkem,

- způsob rozdělení částky určené zaměstnancům mezi jednotlivce, např. podle výše základní roční mzdy,
- formu výplaty podílu na zisku (v hotovosti, formou stavebního spoření, životního pojištění, nákupu akcií firmy aj.),
- termín přiznání podílu na zisku, tj. bezprostředně po účetním uzavření roku nebo až po určité době.

Nejjednodušší systémy podílení se na zisku stanoví určité procento zisku, které bude v každém roce rozděleno mezi zaměstnance, zpravidla za podmínky, že celkový zisk dosáhl určité minimální výše. V jiných případech se vypočítá podíl zaměstnanců na zisku složitějším způsobem: přihlíží se např. k růstu produktivity nebo ukazatelům kvality. Základna pro kalkulaci podílu zaměstnanců na zisku by však měla vždy být známa předem. (Urban, Personál, 2006, č. 6, s. 30)

Tato forma je více využívána pro skupiny zaměstnanců, než pro jedince. Předpokládá se, že touto zainteresovaností zaměstnanců se zvýší jejich spoluzodpovědnost za dobré fungování organizace a jejich identifikace s firmou.

1.4.3.5 Osobní ohodnocení (osobní příplatek)

Osobní ohodnocení je formou mzdy, kterou se motivuje dlouhodobější pracovní výkonnost a výsledky zaměstnanců. Lze jej používat tam, kde se uplatňují pevné mzdové tarify. Osobní ohodnocení je založeno na periodickém hodnocení jednotlivých zaměstnanců. Časová období hodnocení jsou zpravidla půlroční nebo roční. Hodnocení provádějí nadřízení vedoucí zaměstnanci. (Kocourek, 2005, s. 174)

1.4.4 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY

Zaměstnanecké výhody, známé také jako nepřímé odměny, zahrnují penze, úhradu pojistného a služebního auta. Jedná se o takové prvky odměn, které jsou poskytovány navíc k různým formám vyplácených odměn a zahrnují rovněž taková opatření, která nejsou odměnami v pravém slova smyslu, jako například dovolená na zotavenou.

Cíle politiky a praxe zaměstnaneckých výhod organizace jsou:

- ☞ Poskytnout atraktivní a konkurenceschopný soubor celkových odměn, který by umožnily jak získat, tak i udržet vysoce kvalitní pracovníky.

- ↳ Uspokojovat osobní potřeby pracovníků.
- ↳ Posilovat oddanost a vědomí závazku pracovníků vůči organizaci.
- ↳ Poskytovat některým lidem daňově zvýhodněný způsob odměny.

Tyto cíle nemají v sobě „motivování pracovníků“. Výhody poskytované podnikem mají jen zřídka přímý nebo bezprostřední vliv na výkon. Výhody však mohou vytvářet příznivější postoj pracovníků k podniku, který může dlouhodobě zlepšit jejich oddanost, angažovanost a výkon organizace.

1.4.4.1 Výhody sociální povahy

Mezi výhody sociální povahy patří penzijní systémy, půjčky, osobní jistoty, finanční výpomoc atd.

Zaměstnanecké penzijní systémy jsou považovány za nejdůležitější zaměstnaneckou výhodu. (Armstrong, 2002, s. 638) Proč zavést v podniku penzijní systém?

- ↳ Ukazuje, že organizace je dobrý zaměstnavatel.
- ↳ Přitahuje a stabilizuje vysoce kvalitní lidi tím, že pomáhá udržet konkurenceschopnou úroveň celkových odměn.
- ↳ Ukazuje, že organizace pečuje o dlouhodobé zájmy svých pracovníků.

Zaměstnanecký penzijní systém je systém, podle něhož zaměstnavatelé poskytují penze pracovníkům, když jsou v důchodu, příjmy pro rodiny pracovníků, kteří zemřeli. Penzijní systémy jsou spravovány svěřeneckými fondy. Penzijní fond je tvořen z příspěvků zaměstnavatelů a obvykle (ale ne vždy) i pracovníků. Jeho výše závisí jednak na velikosti příspěvků, ale také na příjmu, který fondy umějí samy vyprodukovat investicemi do cenných papírů či investicemi prostřednictvím pojišťovacích společností.

Existují schválené a neschválené podnikové penzijní systémy. Schválené systémy jsou daňově zvýhodněny tak, že z příspěvků do penzijního fondu se neplatí daně, a to jak na straně pracovníků, tak na straně zaměstnavatelů. Je to daňově výhodný způsob spoření.

Zaměstnavatelé mohou zřídit i neschválené systémy, které poskytují výhody nad rámec schválených systémů. V tomto případě se poskytují jen úlevy na daních.

Osobní jistoty jsou takové výhody, které posilují osobní jistoty pracovníka a jeho rodiny formou nemocenského, zdravotního, úrazového nebo životního pojištění.

Finanční výpomoci v podobě půjček, výpomoci při koupi domu, pomoc při stěhování a slevy na zboží a služby vyráběné nebo poskytované podnikem.

Osobní potřeby jsou oprávnění, která jsou znáním vzájemného vztahu mezi prací a domácími potřebami nebo povinnostmi, například dovolená na zotavenou a jiné formy dovolené, péče o děti, přerušení kariéry (v souvislosti se studiem, mateřstvím), poradenství při odchodu do důchodu, finanční poradenství a osobní poradenství v období krizí, rekreační zařízení.

1.4.4.1.1 Penzijní připojištění

Penzijní připojištění je jedním z konkrétních prostředků, kterým lze aplikovat v praxi politiku podnikového penzijního systému.

Penzijní připojištění se státním příspěvkem je produkt, který vznikl v roce 1994. Základním cílem penzijních fondů je přispět lidem v důchodovém věku k jejich celkovému příjmu. Penzijní připojištění bylo v době vzniku průkopníkem při úvahách o důchodové reformě, která se v současné době stále ještě připravuje.

Penzijní připojištění je výhodné jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele, kteří mohou svým zaměstnancům na pojištění přispívat. Na vlastní příspěvky účastníka je poskytována státem finanční podpora v podobě státního příspěvku.

Měsíční příspěvek účastníka (v Kč)	100	200	300	400	500
Měsíční státní příspěvek (v Kč)	50	90	120	140	150

Tabulka 2 Měsíční státní příspěvek

Zdroj: Internetové stránky České spořitelny, www.csas.cz.

V případě vlastního vkladu vyššího než 500 Kč se již státní podpora nezvyšuje. Prostředky vložené od 500 Kč do 1 500 Kč měsíčně je možné uplatnit jako položku snižující základ daně.

V penzijním připojištění jsou definovány 4 druhy penzí – starobní, invalidní, výsluhová a pozůstalostní. Nárok na starobní penzi vznikne účastníkovi, který platil

příspěvky nejméně 60 měsíců (5 let) a dosáhl věku 60 let. V praxi to znamená, že pokud je účastníkovi více jak 60 let, má nárok na výběr už po 5 letech spoření.

Na sjednanou invalidní penzi vzniká nárok při přiznání plného invalidního důchodu, jestliže účastník platil příspěvky alespoň 36 měsíců (3 roky). V praxi to znamená, že invalidní důchodci mají nárok na výběr už po 3 letech spoření.

Při výsluhové penzi lze po 180 zaplacených měsících (15 let) získat až 50 % aktuální hodnoty na účtu penzijního připojištění. Tato možnost je reálná pouze pro mladší účastníky. Pozůstalostní penze náleží fyzické osobě určené účastníkem ve smlouvě, zemřel-li účastník, který platil příspěvky alespoň 36 měsíců (3 roky).

Výhody a podmínky spojené s penzijním připojištěním:

- Činnost penzijních fondů podléhá přísnému státnímu dohledu.
 - Příspěvek nebo jeho část může platit třetí osoba, například rodič.
 - Během doby trvání penzijního připojištění existuje možnost bezplatně provádět jakékoliv změny ve smlouvě (včetně výše měsíčního příspěvku).
 - Placení příspěvků se může odložit nebo přerušit.
 - V případě zrušení smlouvy před vznikem nároku na penzi budou vložené prostředky vráceny formou odbytného.
 - V případě úmrtí před zahájením výplaty penze mají nárok na čerpání dávek penzijního připojištění oprávněné, předem určené osoby, popřípadě dědici.
- (Česká spořitelna, internetový zdroj)

1.4.4.1.2 Životní připojištění

Podstatou této zaměstnanecké výhody je, že zaměstnavatel může částečně, nebo zcela hradit pojistné na soukromé životní pojištění. Pojišťovny umožňují zaměstnavatelům individuálně sestavit motivační program pro celou firmu. Společnosti mohou příspěvek poskytovat všem svým zaměstnancům, nebo jen určitým skupinám zaměstnanců. Existuje dočasné a trvalé životní připojištění.

Dočasné životní připojištění je klasickým rizikovým životním připojištěním. Je vhodné pro ty, kteří již mají finanční závazky a jsou si vědomi rizik, jimž je člověk

v životě vystaven, a nechtějí riskovat, aby následky dopadly na jejich blízké. Vhodné je pro ty, kteří s ohledem nesplacení svých závazků již nedisponují dalšími finančními prostředky na platbu pojistného. Pojistné odpovídá v řádu několika stokorun měsíčně. Zvolená pojistná částka by měla odpovídat věku a sociálnímu postavení pojištěného. (Škorpil, Personál, 2007, č. 3, s. 34)

U trvalého životního připojištění přejímá pojistitel pojistné krytí pojištěné osoby až do jejího velmi vysokého věku. Poskytuje ochranu dlouhodobě, ve prospěch pojištěného i jeho blízkých osob. Je určeno také pro zajištění nákladů spojených s dědickými daněmi nebo s pozůstalostním řízením.

Pojistnou ochranu je možno rozšířit o škálu následujících připojištění:

- pro případ úmrtí,
- pro případ úmrtí následkem úrazu,
- pro případ úmrtí následkem úrazu a trvalých následků úrazu,
- pro případ přiznání plného invalidního důchodu následkem úrazu,
- pro případ závažných onemocnění.

Pojistná částka může být vyplacena po uplynutí trvání pojištění přímo pojištěnému klientovi. V případě úmrtí v průběhu pojistného období je částka vyplacena dědicům. Pokud bylo sjednáno připojištění pro případ závažných onemocnění, dochází k předčasné částečné výplatě pojistné částky v situaci, kdy pojištěný onemocní některou ze závažných vybraných nemocí.

Pojistné lze hradit měsíčně, čtvrtletně, pololetně nebo ročně. Pojistitel poskytuje slevu na pojistném při jiné než měsíční úhradě pojistného. Pokud byl pojištěnému v průběhu trvání pojištění přiznán plný invalidní důchod, je zproštěn povinnosti hradit pojistné. Jeho placení na sebe přebírá pojistitel. Nároky klienta z pojištění přitom nejsou nijak dotčeny. (Škorpil, Personál, 2007, č. 2, s. 37)

1.4.4.1.3 Daňové výhody penzijního a životního připojištění

Vládní reforma veřejných financí přináší sloučení limitů pro osvobození od daně u příspěvku na penzijní připojištění se státním příspěvkem a u pojistného na soukromé životní pojištění, jež hradí zaměstnavatel zaměstnancům na jejich účet. Pro oba produkty je zaveden společný úhrnný limit, a to v absolutní částce 24 tis. korun ročně.

Dosavadní limit v roce 2007 byl v případě příspěvku na penzijní připojištění stanoven poměrem k vyměřovacímu základu pro pojistné, a to do 3 % uznatelných v nákladech zaměstnavatele a do 5 % daňově osvobozených u zaměstnance. Platby na soukromé životní pojištění měly limit v absolutních částkách Kč 8 000 uznatelných v nákladech zaměstnavatele a Kč 12 000 na straně zaměstnance.

Úprava zákona tak nabízí širší variabilitu v rozhodování firem i pracovníků – je na nich, jaký poměr mezi penzijním připojištěním a životním pojištěním zvolí. Nadlimitní příspěvky budou na straně zaměstnance standardně zdaněny a budou podléhat pojistnému na veřejnoprávní pojištění.

Zvýhodněny jsou i příspěvky zaměstnavatele na penzijní připojištění, který z nich neplatí zdravotní a sociální pojištění. Pro zaměstnance je příspěvek zaměstnavatele příjmem, který nepodléhá dani z příjmu a rovněž povinnosti platit z něj zdravotní a sociální pojištění.

Novelou zákona o daních z příjmů jsou od 1. ledna 2008 zrušena ustanovení zákona limitující daňovou uznatelnost nákladů na penzijní a životní pojištění. Aby bylo možné považovat za daňově uznatelné náklady ve formě příspěvků zaměstnavatele na penzijní připojištění se státním příspěvkem nebo pojistného, které hradí zaměstnavatel za zaměstnance na jeho soukromé životní pojištění, musí se jednat o plnění poskytovaná zaměstnancům, která vyplývají z kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu zaměstnavatele, pracovní nebo jiné smlouvy. Limit pro zaměstnavatele přitom není výslovně uveden. (Mladá fronta Dnes, 2007, Komerční příloha Pojištění)

1.4.4.2 Výhody mající vztah k práci

Podniky mohou zřizovat jídelny či přispívat svým zaměstnancům na jídlo. V rámci výhod jsou také pořádány různé školicí kurzy, kdy zaměstnavatel poskytne školení svým zaměstnancům. Kromě těchto výhod je také typickou výhodou poskytování pracovního oděvu a obuvi a ochranných pracovních pomůcek, například ochranné brýle, které jsou speciálně vyrobeny pro pracovníka pro konkrétní pracovní místo, nebo se jedná o cenově náročné oblečení, například uniformy atd. (Koubek, 2001, s. 298)

1.4.4.3 Výhody spojené s postavením v organizaci

Některé firmy poskytují svým zaměstnancům také velmi hodnotné předměty, jako například mobilní telefony, automobily, či poskytují peníze na ošacení, pokud je to nezbytné k reprezentaci organizace. (Koubek, 2001, s. 298)

1.5 METODA DOTAZOVÁNÍ

K získání primárních údajů od respondentů lze využít metodu dotazování. Dotazování je nejrozšířenější metodou sběru údajů, která je součástí realizační fáze procesu marketingového výzkumu. Celý postup tvorby dotazníku lze stejně jako celý výzkumný proces rozdělit do několika fází, které charakterizují posloupnost jednotlivých úkonů.

1.5.1 FÁZE POSTUPU TVORBY DOTAZNÍKU

V první fázi se zjišťuje, na co se budeme ptát. Vypracuje se proto seznam informací, které je třeba zjistit pro dosažení cílů. V seznamu se nacházejí základní otázky a klíčová slova. Nadbytečné údaje by měly být odstraněny, naopak opomenuté nebo špatně formulované otázky se již získat nedají. Je nutno počítat dopředu s předpokládanými metodami analýzy.

V druhé fázi se stanoví metoda dotazování. Dotazování může probíhat různými způsoby – osobním dotazováním, písemným, telefonickým či elektronickým dotazováním.

Třetí fáze je zaměřena na výběr respondentů. Vybraní respondenti, kteří budou dotazováni, musí odpovídat cíli a záměrům výzkumu. Je nutno vybrat rámec vzorku (koho), určit techniku výběru vzorku (jak), stanovit velikost vzorku (kolik).

Ve čtvrté fázi sestavíme otázky ve vazbě na požadované informace. Snahou by mělo být, aby našim otázkám respondent porozuměl, byl schopen a především ochoten na ně odpovědět.

V páté fázi zkonstruujeme celý dotazník dle logické struktury, která podporuje plynulost rozhovoru. Otázky by měly z hlediska respondenta tvořit logický celek. Dotazník se sestavuje také z psychologického hlediska, kdy se snažíme o celkovou úpravu dotazníku tak, aby měl co nejmenší optimální rozměr se zachováním čitelnosti textu. Pak lze očekávat větší návratnost dotazníků. (Kozel, 2006, s. 150)

1.5.2 TYPY OTÁZEK

V dotaznících lze užít různé typy otázek. Nejčastěji používané jsou uzavřené, polouzavřené a otevřené otázky.

Odpovědi na uzavřenou otázku jsou v dotazníku vyznačeny a respondent pouze označuje odpověď, která mu připadá správná..

U polouzavřených otázek jsou respondentovi předloženy varianty odpovědí a úniková varianta (jinak, další...), u které bývá volné místo pro doplnění konkrétní odpovědi vlastními slovy.

Otevřená otázka nenabízí žádnou variantu odpovědi. Respondent odpovídá podle vlastního uvážení. Protože není ve svých odpovědích nijak omezován, lze získat více informací, resp. podstatně širší poznání zkoumaného jevu. (Kozel, 2006, s. 169)

Písemné dotazování nebo také dotazování poštou patří mezi rozšířené typy dotazování. Dotazník je zpravidla doručen respondentovi poštou a stejnou cestou se od něj získá odpověď.

Výhodou písemného dotazování jsou jeho relativně nízké náklady v porovnání s jinými typy dotazování. Není nutné budovat tazatelskou síť a přitom lze mnohdy adresně oslovit okruh respondentů na širokém území. Respondent má časový prostor na rozmyšlení odpovědi, není negativně ovlivňován tazatelem.

Největší nevýhodou písemného dotazování je nízká návratnost. Kromě malého množství navrácených vyplněných dotazníků je problémem také struktura respondentů, kteří odpověděli.

Za dobrou návratnost dotazníků u kvalitně připraveného písemného dotazování se považuje 30% návratnost. (Kozel, 2006, s. 143)

2 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Představitelé společnosti si nepřejí jmenovat název firmy. Z důvodu respektování jejich požadavku, uvádím místo názvu společnosti označení „XYZ“.

2.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE

Právní forma: akciová společnost

Předmět podnikání:

- provádění staveb včetně jejich změn, udržovacích prací na nich a jejich odstraňování,
- zřizování, montáž, údržba a servis telekomunikačních zařízení,
- projektová činnost ve výstavbě,
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej,
- zprostředkovatelská činnost,
- činnost ekonomických poradců.

2.2 IMAGE SPOLEČNOSTI

Motto společnosti:

- Profesionalita
- Kvalita
- Spolehlivost
- Tradice

2.3 VÝVOJ SPOLEČNOSTI

Společnost XYZ byla založena v roce 1996 jako akciová společnost se základním kapitálem jeden milion korun. Společnost se transformovala z divize telekomunikací se vznikem v roce 1991. Hlavní aktivita společnosti byla zaměřena na výrobní činnost, a to především v oblasti telekomunikací a ve stavebnictví. V roce 1999 navýšila společnost svůj základní kapitál o tři miliony korun, a celková výše základního kapitálu tím dosáhla čtyř miliónů korun. V oblasti telekomunikací došlo v období let 1998 – 1999 ke značnému snížení investic ze strany hlavního investora, a proto musela společnost přenést svůj

výrobní program jiným směrem. Zaměřila se na výstavbu dálkových optických tras a dalšímu rozvoji projekčního oddělení, které kromě projekční činnosti začalo zpracovávat i dokumentaci skutečného stavu telekomunikačního vedení. V roce 2000 prošla společnost významnými změnami z hlediska vlastnických práv k akciím společnosti. Od založení společnosti v roce 1996 byla hlavním vlastníkem akcií společnost XYZ. Na konci roku 2000 společnost XYZ v likvidaci prodala všechny své akcie novým vlastníkům. V roce 2002 se výrobní činnost zaměřuje plně na stavebnictví. Vzhledem ke skutečnosti, že stavební výroba se postupně stala nosnou činností, došlo 7. 11. 2002 ke změně názvu společnosti tak, že název koresponduje s činností firmy.

2.4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

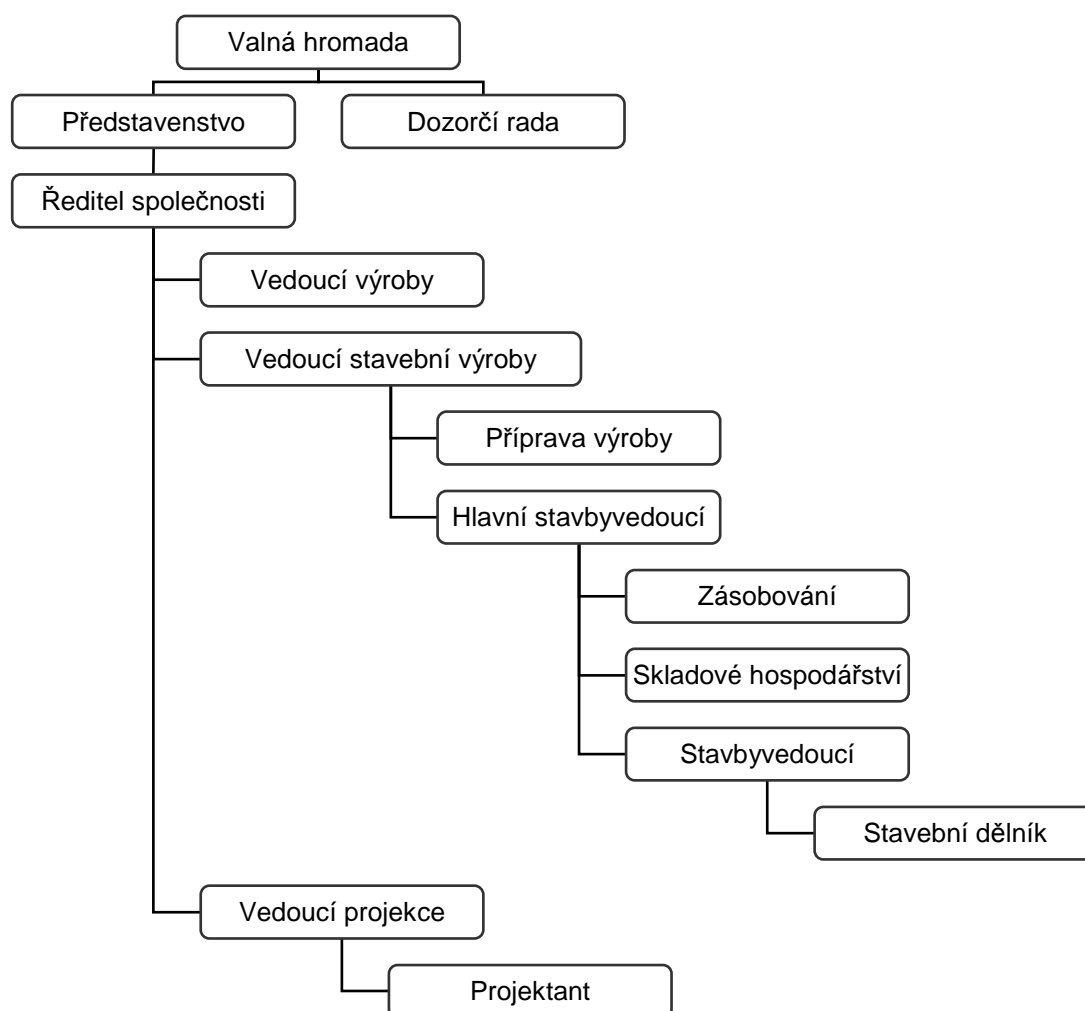


Schéma č. 2 Organizační struktura ve firmě

Zdroj: Interní zdroj firmy

V roce 2005 měla firma 13 zaměstnanců z toho management představovala 1 osoba. V roce 2006 počet vzrostl na 16 zaměstnanců, v roce 2007 měla firma již 19 zaměstnanců.

2.5 POPIS PODNIKATELSKÉ ČINNOSTI

Hlavní předmět činnosti je zaměřen na podnikání v oblasti stavebnictví. V rámci tohoto oboru nabízí firma komplexní služby a zajišťuje stavby takzvaně "NA KLÍČ". Cílem je především předání díla v požadované kvalitě, dle časového harmonogramu objednatele, při dohodnuté ceně.

Firma realizuje stavby, rekonstrukce a opravy:

- objektů bytové, občanské a průmyslové výstavby,
- vad panelových domů – balkony, střechy, zateplení,
- užitkových a odpočinkových ploch – zámkové a jiné betonové dlažby, asfalty, parkové a sadové úpravy,
- inženýrských sítí – přípojek vody, kanalizace, plynu, NN, telekomunikačních sítí.

Vedlejší předmět podnikání společnosti je zaměřen na oblast projekční a inženýrské činnosti.

Projekční a inženýrská činnost:

- kompletní zpracování dokumentace skutečného provedení, digitální zpracování dokumentace podzemních sítí,
- zpracování projektové dokumentace pro výstavbu telekomunikačních a optických sítí,
- úplná inženýrská činnost k zajištění staveb, jejího průběhu a předání objednateli, stavební dozor.

Mezi zakázky firmy XYZ patří například:

- rekonstrukce objektu TALLINOX v Ostravě-Hrabůvce,

- oprava fasády budovy „J“ VŠB-TU Ostrava-Poruba, oprava okapového chodníku a další úkony v blízkosti této budovy,
- výměna potrubí objektu OKD, a. s. Správa majetku v Havířově,
- výstavba 24 bytových jednotek v Horním Benešově,
- a mnoho dalších.

Hodnota zveřejněných provedených zakázek se pohybuje v rozmezí od 0,7 mil. Kč až 26,4 mil. Kč.

Firma XYZ je držitelem certifikátů ISO 9001:2001 a ISO 14001:2005. Zastává Integrovanou politiku jakosti a EMS a vlastní Osvědčení o autorizaci v oboru pozemní stavby.

Integrovaná politika jakosti a EMS

Vedení společnosti XYZ vyhláší integrovanou politiku jakosti a EMS, která je založena na důsledném využití všech zdrojů vedoucích ke splnění požadavků, potřeb a očekávání zákazníků s prvořadým důrazem na kvalitu prováděných prací, kvalitu zpracovávaných projektů, plnění předávacích termínů, konkurenceschopné ceny a šetrnosti k životnímu prostředí. Tato politika je založena na vybudování, důsledném uplatňování a neustálém zlepšování systému managementu jakosti dle požadavků normy ČSN EN ISO 9001:2001 a systému environmentálního managementu dle požadavků normy ČSN EN ISO 14001:2005.

Představitelé firmy si uvědomují, že pouze zákazník, který je spokojen s produkty a službami, se i v budoucnu opět stane obchodním partnerem firmy XYZ.

3 ANALÝZA A ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ

System odměňování ve firmě XYZ je tvořen tak, aby příznivě ovlivňoval pracovní jednání zaměstnanců. System je navržen z hlediska zabezpečení pozitivního vlivu na hospodářský výsledek firmy a povzbudivého účinku na pracovní činnost zaměstnanců. Vedení společnosti se snaží o vytvoření systému odměňování, který odpovídá představám vedení a požadavkům zaměstnanců na odměnu.

V první části této kapitoly bude předmětem analýzy oblast odměňování – mzdy a zaměstnanecké výhody. V druhé části se k problematice vyjádří zaměstnanci firmy pomocí dotazníků, jež budou také předmětem analýzy.

3.1 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

System odměňování firmy XYZ je stanoven organizační směrnici – mzdovým řádem v návaznosti na obecně platné předpisy (Zákoník práce, Zákon o mzdě) a další související předpisy (Pracovní řád). Stanoví základní ukazatele pro posuzování množství a kvality odvedené práce a na to navazující zásady pro výpočet mzdy.

3.1.1 POSKYTOVÁNÍ MZDY

Mzdou se rozumí peněžitá i nepeněžitá plnění poskytovaná zaměstnavatelem za práci. Zaměstnavatel může poskytovat část mzdy ve formě naturálního plnění. K naturálnímu plnění patří i dohoda o používání firemního vozidla pro služební i soukromé účely. Naturální plnění se zdaňuje ve smyslu příslušných ustanovení zákona o dani z příjmu v platném znění.

Za mzdu se nepovažují plnění poskytovaná podle zvláštních předpisů v souvislosti se zaměstnáním, jako náhrady mzdy, odstupné, cestovní náhrady, apod.

Ve firmě XYZ jsou uplatňovány při 37,5 hodinové týdenní pracovní době tyto formy odměňování za práci:

Plat a formy mzdy:

- tarifní mzda,
- časová mzda – hodinová mzda,
- smluvní plat.

Mzdová zvýhodnění:

- práce přesčas,
- práce ve svátek,
- noční práce,
- osobní hodnocení,
- měsíční prémie
- pololetní a roční prémie.

Dále jsou poskytovány některé zaměstnanecké výhody. Je upravena i oblast krácení mzdy z důvodu porušení pracovní kázně či náhrada mzdy.

3.1.1.1 Formy odměňování za práci

Firma XYZ odměňuje své zaměstnance následujícími způsobem. Zaměstnanci jsou přiřazeni dle firemního Mzdového řádu k tarifům a formě mzdy. Dále mohou obdržet jedno ze mzdových zvýhodnění a také zaměstnaneckou výhodu. V následujících podčástech jsou jednotlivé podmínky konkrétně popsány.

3.1.1.1.1 Formy mzdy a plat

Tarifní mzda

Tarifní mzda je členěna do 8 tarifních tříd ve dvou stupnicích:

Třída	Stupnice I [v Kč]	Stupnice II [v Kč]
1	8 000	8 500
2	9 000	9 500
3	10 000	10 500
4	11 000	12 000
5	13 000	14 000
6	15 000	16 000
7	17 000	18 000
8	19 000	20 000

Tabulka 3 Tarifní mzda

Zdroj: Mzdový řád firmy

Nastupuje-li nový zaměstnanec do pracovního poměru, pak je zařazen k stupnici I. Po určité době a setrvání ve firmě může být přiřazen k stupnici II.

Tarifní třída je přiznávána na základě vykonávané funkce, dosaženého vzdělání a odborné praxe podle následující tabulky (TH = technicko hospodářský pracovník, D = dělník):

D 2	Stavební dělník	min. 1. tř.	max. 2. tř.
D 3	Skladník	min. 2. tř.	max. 4. tř.
TH 1	Ředitel a. s.	smluvní plat	
TH 2	Vedoucí výroby	smluvní plat	
	Vedoucí stavební výroby	smluvní plat	
TH 3	Hlavní stavbyvedoucí	min. 5. tř.	max. 8. tř.
TH 4	Stavbyvedoucí	min. 4. tř.	max. 7. tř.
TH 6	Vedoucí projekce	min. 4. tř.	max. 8. tř.
TH 7	Projektant, přípravař	min. 1. tř.	max. 5. tř.

Tabulka 4 Pracovní pozice a jejich ohodnocení

Zdroj: Mzdový řád firmy

Časová mzda – hodinová mzda

Je členěna do 6 tříd:

Třídy	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	Prémie	Diety
	[v Kč]						[v %]	
Pomocný stavební dělník	50	55	60	-	-	-	0 – 20	dle zákona
Stavební dělník	55	60	65	70	75	80	0 – 50	dle zákona

Tabulka 5 Hodinová mzda

Zdroj: Mzdový řád firmy

Smluvní plat

Je uplatněn pouze u těch pracovníků, kde nelze stanovit tarifní plat v souladu s tímto předpisem s ohledem na výrazně odchylné pracovní podmínky či potřeby firmy. Může být uplatněn pouze u pracovníků kategorie TH 1, 2. Jeho výše a složení jsou vždy věcí dohody mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, vždy však v souladu s platnými právními normami a tímto mzdovým řádem. Jsou v něm zahrnuty veškeré příplatky s výjimkou příplatků za noční práci, státem stanovené svátky a práci ve zdraví škodlivém prostředí. K smluvnímu platu může být navíc přiznána odměna osobní hodnocení a měsíční premie. Výše tarifní mzdy, smluvního platu a případného osobního hodnocení navrhuje nadřízený pracovník, schvaluje ředitel a. s.

3.1.1.1.2 Mzdová zvýhodnění

Práce přesčas

V případě nařízené práce přesčas přísluší zaměstnanci příplatek 25 % průměrného výdělku, pokud nebylo předem dohodnuto místo mzdového zvýhodnění náhradní volno.

Práce ve svátek

Za práci konanou ve svátek, zaměstnancům přísluší mzdové zvýhodnění ve výši 100 % průměrného výdělku, pokud nebylo předem dohodnuto místo mzdového zvýhodnění náhradní volno. Příplatek se poskytuje i za práci konanou ve svátek, který připadne na den nepřetržitého odpočinku v týdnu.

Noční práce

Za práci konanou mezi 22:00 h večerní a 6:00 h ranní přísluší zaměstnanci mzdové zvýhodnění za předpokladu, že noční práce trvá alespoň 2 h. Výše příplatku je dána obecně závazným předpisem v platném znění.¹

Osobní hodnocení

Osobní hodnocení může být pracovníkovi přiznáno s ohledem na charakter vykonávané práce a potřebu firmy motivovat pracovníka k plnění požadovaných úkolů vyplývajících z daného pracovního zařazení. Osobní hodnocení může být přiznáno na období 1 měsíce a déle.

Měsíční prémie

K tarifní třídě a smluvnímu platu může být přiznána prémie ve výši 0 – 50 % ze základního platu. Výše procent je řešena individuálně v závislosti na druhu odpovědnosti přidělené práce a bude uvedena na platovém výměru konkrétního pracovníka. Přidělení měsíční prémie navrhuje vedoucí pracovník, schvaluje ředitel a. s.

Pololetní a roční prémie

Vyplácení pololetních a ročních premií je v přímé souvislosti s hospodářským výsledkem společnosti za dané období, od čehož se odvíjí i výše těchto vyplácených premií.

3.1.1.1.3 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnancům firmy XYZ jsou poskytovány zaměstnanecké výhody:

Výhody sociální povahy:

- příspěvek na kulturní, sportovní a společenské akce pořádané firmou,

¹ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 116 Mzda za noční práci

Za dobu noční práce přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku. Jinou minimální výši a způsob určení příplatku lze sjednat jen v kolektivní smlouvě.

- poskytování návratných půjček na pořízení bydlení,
- příspěvek na životní pojištění,
- bezplatné právní poradenství.

Výhody mající vztah k práci:

- příspěvek na stravování,
- možnost pružné pracovní doby,
- příspěvky na soukromé vzdělávání (např. kurzy, školení).

Výhody spojené s postavením v organizaci:

- zapůjčení vozidla pro vedoucí pracovníky – zaměstnanec odvádí daň z příjmu z částky, která odpovídá 1 % z pořizovací ceny.

3.1.1.1.4 Krácení mzdy

Pokud zaměstnanec poruší pracovní kázeň, zkrátí se mzda takto:

- a) Krátí se měsíční prémie a odměny vztahující se na období, ve kterém k porušení došlo, až o 100 %.
- b) Krátí se měsíční (pololetní, roční) prémie a odměny za období, kdy bylo porušení pracovní kázně zjištěno a nemohl být uplatněn postih podle předcházejícího bodu a) až o 100 %.

Pokud zaměstnanec poruší hrubě pracovní kázeň, zkrátí se mzda takto:

- a) Pracovník je přeřazen až o 2 tarifní stupně níže na dobu až 6 měsíců.
- b) Nevyplatí se měsíční prémie a odměny vztahující se na období, ve kterém k porušení došlo.
- c) Nevyplatí se měsíční prémie a odměny za období, kdy bylo hrubé porušení pracovní kázně zjištěno a nemohl být uplatněn postih dle předcházejícího bodu b).

3.1.1.1.5 Náhrada mzdy

Náhrady mezd se řídí příslušnými platnými obecně závaznými normami, především zákoníkem práce, zákonem o mzdě a zákonem o nemocenském pojištění v platném znění.

Náhrady mzdy za dovolenou se řídí příslušnou zákonnou normou (Zákon o mzdě) a závisí na výši průměrného výdělku pro pracovně právní účely.

Náhrady mzdy při výkonu práce za mimořádných podmínek je stanovena:

- a) Procentem z hodinové zúčtovací sazby, která je stanovena na běžný kalendářní rok, pokud je hodinová zúčtovací sazba stanovena pro výpočet úkolové mzdy.
- b) Ve výši 70 % přiznaného tarifu.
- c) Ve výši 60 % přiznaného smluvního platu.

Ustanovení bodu b), c) se použijí, pokud nelze použít ustanovení bodu a).

Mimořádnými podmínkami je v tomto smyslu myšlena situace, že nelze vykonávat práci z důvodu nepříznivých klimatických podmínek, živelných pohrom apod. A dále pokud nelze přechodně práci vykonávat z jiných provozních důvodů – chybějící podklady, jejich opožděné dodání, porucha zařízení či jiné provozní problémy.

3.2 NÁZORY ZAMĚSTNANCŮ NA SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ

Systém odměňování ve firmě XYZ je určitým způsobem nastaven a abych získala mínění zaměstnanců, provedla jsem dotazníkové šetření, ve kterém jsem se tázala na názor na stávající systém odměňování.

3.2.1 CHARAKTERISTIKA DOTAZNÍKU

Metodu dotazníkového šetření jsem zvolila z důvodu menší časové a finanční náročnosti, vysoké efektivity a možnosti oslovit vysoký počet zaměstnanců.

Otázky se týkaly obecně systému odměňování, zda se cítí být zaměstnanci dostatečně informováni o systému odměňování ve firmě XYZ. Další otázky byly z oblasti mezd, mzdových zvýhodnění a zaměstnaneckých výhod. Dotazník byl zcela anonymní, což mělo vést k pravdivým, objektivním a otevřeným odpovědím.

3.2.2 VÝBĚR RESPONDENTŮ

Firma XYZ měla k datu rozdání dotazníků 19 zaměstnanců. Z hlediska nízkého počtu zaměstnanců jsem tedy požádala o vyplnění dotazníku všechny zaměstnance. Z 19 zaměstnanců mi dotazník odevzdalo 18 pracovníků. Návratnost je tedy značná a to 94,7 %. Dva respondenti neúmyslně nevyplnili zcela své dotazníky. První vynechal 4 otázky a druhý 2 otázky. I tyto dotazníky byly přes svou neúplnost zařazeny do vyhodnocení a u nevyplněných otázek byla zohledněna absence odpovědí. V ostatních případech byly dotazníky vyplněny úplně.

3.2.3 KONSTRUKCE DOTAZNÍKU

Dotazník obsahuje 27 otázek.

Prvních 7 otázek postihuje mzdovou oblast, dalších 7 mzdová zvýhodnění, 6 se týká zaměstnaneckých výhod, 5 otázek je všeobecných, tazajících se např. na věk, délku pracovního poměru u firmy XYZ, atd. Poslední 2 otázky se vztahují na možnost změny pracovního místa.

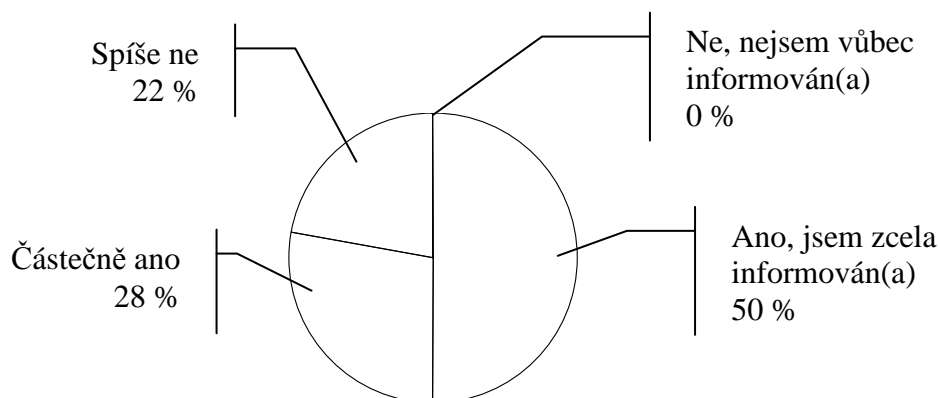
3.2.4 ZPRACOVÁNÍ DOTAZNÍKU A GRAFICKÉ VYHODNOCENÍ

Otázky a odpovědi v dotazníku byly vyhodnoceny procentuálně a každá zvlášť a samostatně. Pro větší přehlednost a srozumitelnost byly pak získané výsledky znázorněny graficky.

Otázka č. 1: Jste dostatečně informován(a) o systému odměňování ve Vaší společnosti?

9 dotázaných (tj. 50 %) je informováno zcela o systému odměňování, 5 (tj. 28 %) je informováno částečně a 4 (tj. 22 %) odpověděli, že spíš informováni nejsou.

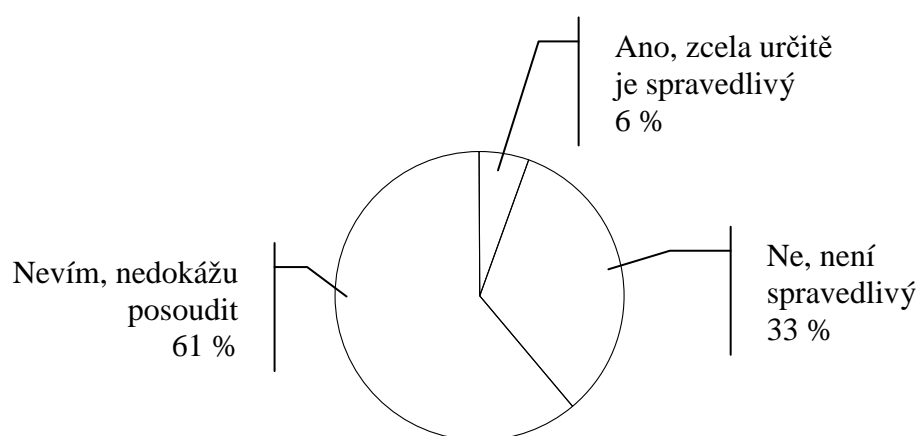
Graf č. 1 Informovanost o systému odměňování



Otázka č. 2: Myslíte si, že je současný systém odměňování ve Vaší společnosti spravedlivý?

11 pracovníků (tj. 61 %) tvrdí, že nedokáže posoudit spravedlnost současného systému odměňování, 6 (tj. 33 %) pracovníků odpovědělo, že systém odměňování spravedlivý není. 1 respondent (tj. 6 %) odpověděl, že systém odměňování je zcela určitě spravedlivý.

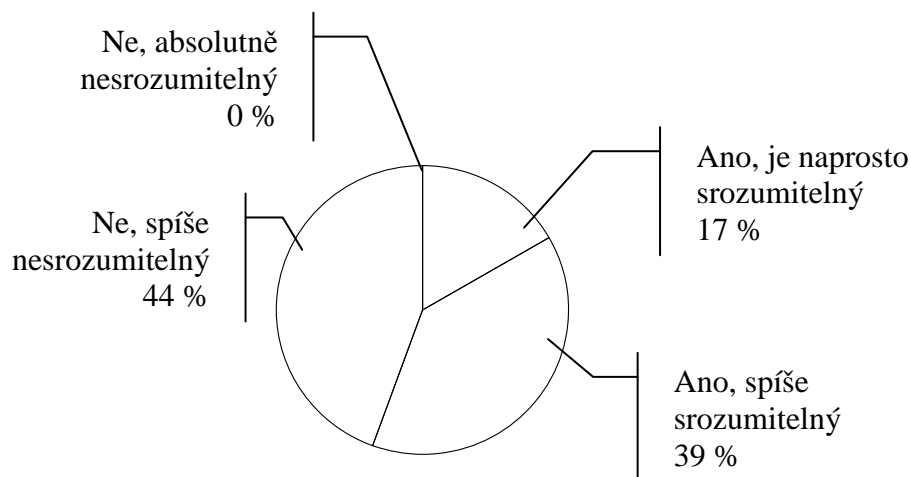
Graf č. 2 Spravedlnost současného systému odměňování



Otázka č. 3: Je pro Vás systém odměňování srozumitelný?

Pro 8 pracovníků (tj. 44 %) je systém odměňování spíše nesrozumitelný, 7 pracovníků odpovědělo, že je spíše srozumitelný a pro 3 pracovníky (tj. 17 %) je systém odměňování naprosto srozumitelný. Pro žádného z pracovníků není systém absolutně nesrozumitelný.

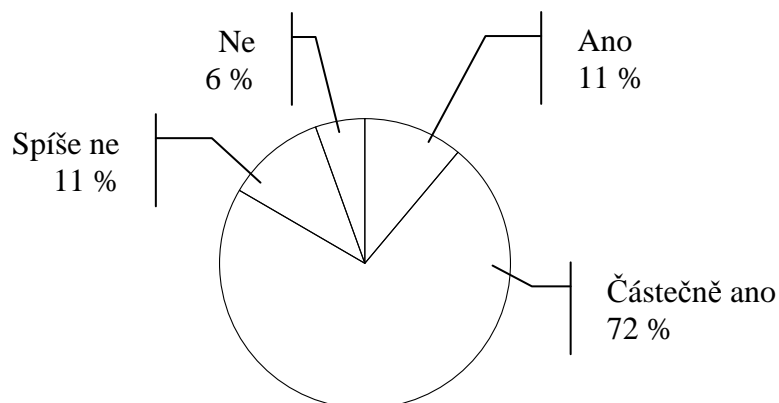
Graf č. 3 Srozumitelnost systému odměňování



Otázka č. 4: Odpovídá Vaše mzdové ohodnocení Vámi vykonávané práci?

13 (tj. 72 %) respondentů odpovědělo, že mzdové ohodnocení odpovídá vykonané práci částečně, 2 (tj. 11 %) respondenti si jsou jisti, že mzdové ohodnocení odpovídá vykonávané práci. Naopak 2 (tj. 11 %) respondenti si myslí, že ohodnocení spíše neodpovídá a 1 (tj. 6 %) respondent odpověděl, že mzdové ohodnocení neodpovídá jeho vykonávané práci.

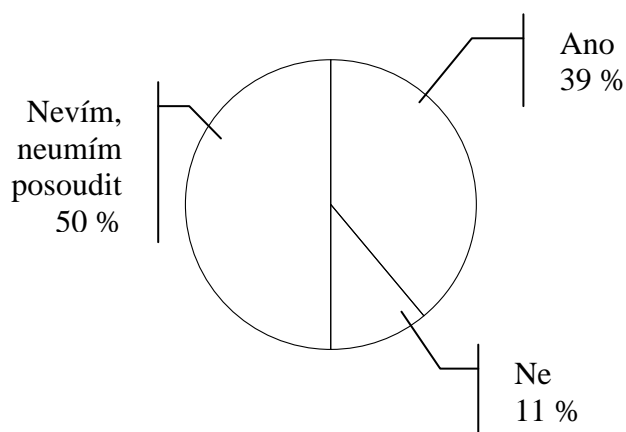
Graf č. 4 Odpovídá mzdové ohodnocení vykonávané práci



Otázka č. 5: Odpovídá Vám přidělený tarifní stupeň Vašemu získanému vzdělání?

Na tuto otázku odpovědělo 9 pracovníků (tj. 50 %), že neví a neumí toto posoudit. 7 pracovníkům (tj. 39 %) odpovídá tarifní stupeň jejich získanému vzdělání. 2 pracovníci (tj. 11 %) odpověděli, že jejich získané vzdělání neodpovídá tarifnímu stupni.

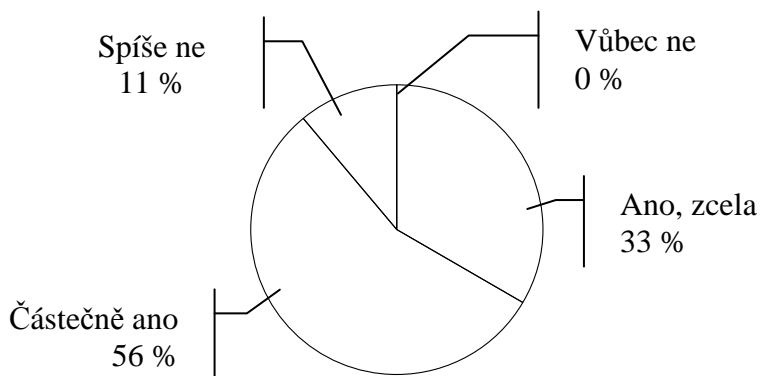
Graf č. 5 Odpovídá tarifní stupeň získanému vzdělání



Otázka č. 6: Motivuje Vaši práci výše Vaší mzdy?

10 pracovníků (tj. 56 %) je toho názoru, že výše jejich mzdy částečně ovlivňuje jejich práci. 6 pracovníků (tj. 33 %) tvrdí, že zcela určitě výše mzdy ovlivňuje jejich práci a 2 pracovníci (tj. 11 %) odpověděli, že je výše jejich mzdy spíše nemotivuje.

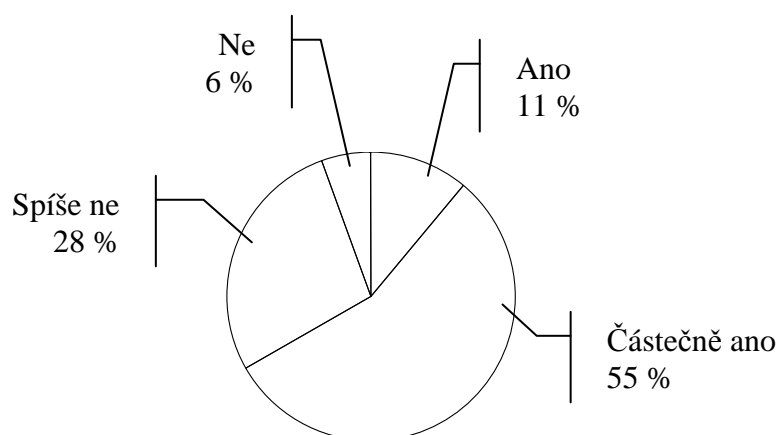
Graf č. 6 Motivace práce prostřednictvím výše mzdy



Otázka č. 7: Platí ve Vaší společnosti zásada „vyšší pracovní úsilí, snaha nebo výkon = vyšší mzda“?

10 pracovníků (tj. 55 %) si myslí, že částečně toto platí, 5 pracovníků (tj. 28 %) si myslí, že tento princip spíše neplatí, 2 (tj. 11 %) odpověděli, že zásada za vyšší pracovní úsilí vyšší mzda platí a 1 pracovník (tj. 6 %) nesouhlasí s platností této zásady ve společnosti.

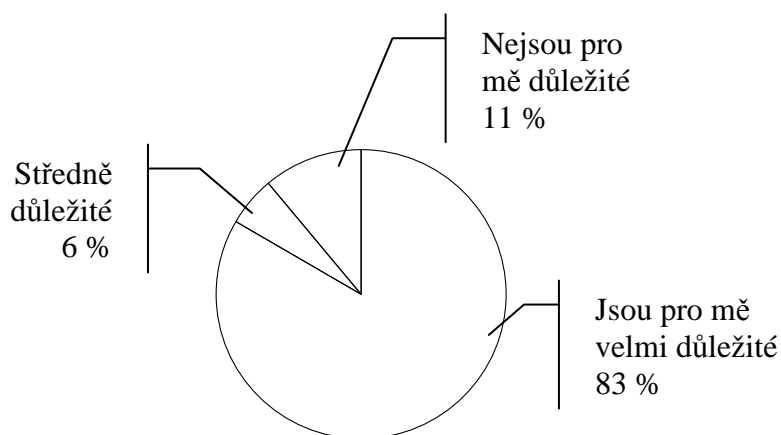
Graf č. 7 Vyšší pracovní úsilí, snaha nebo výkon = vyšší mzda



Otázka č. 8: Jaký máte vztah k prémie a odměnám?

Pro 15 zaměstnanců (tj. 83 %) jsou prémie a odměny velmi důležité. 1 zaměstnanec (tj. 6 %) odpověděl, že jsou pro něj prémie a odměny středně důležité. Pro 2 zaměstnance (tj. 11 %) nejsou prémie a odměny důležité.

Graf č. 8 Vztah k prémie a odměnám

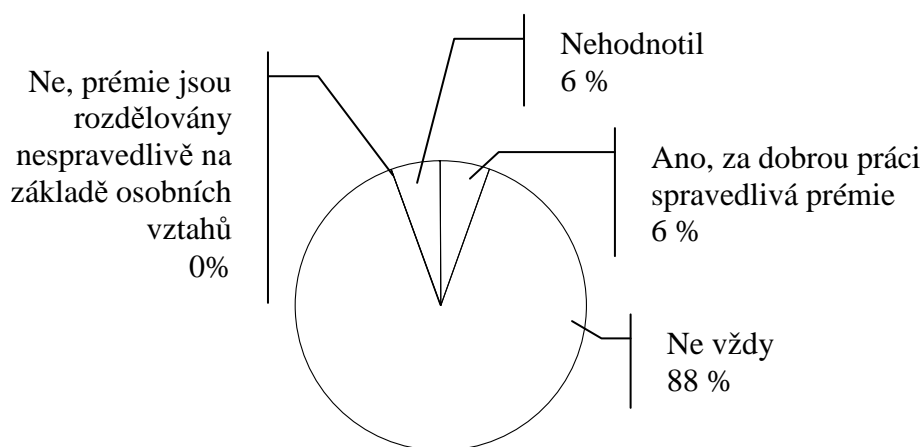


Otázka č. 9: Jsou prémie na Vašem pracovišti rozdělovány spravedlivě? Opravdu platí, že za větší výkon, úsilí a snahu vyšší prémie?

16 zaměstnanců (tj. 88 %) si myslí, že prémie nejsou vždy spravedlivě rozdělovány. Pouze 1 pracovník (tj. 6 %) odpověděl, že prémie jsou spravedlivě rozdělovány. Žádný ze zaměstnanců si nemyslí, že by byly prémie rozdělovány nespravedlivě na základě osobních vztahů.

Jeden z respondentů (tj. 6 %) tuto otázku nehodnotil.

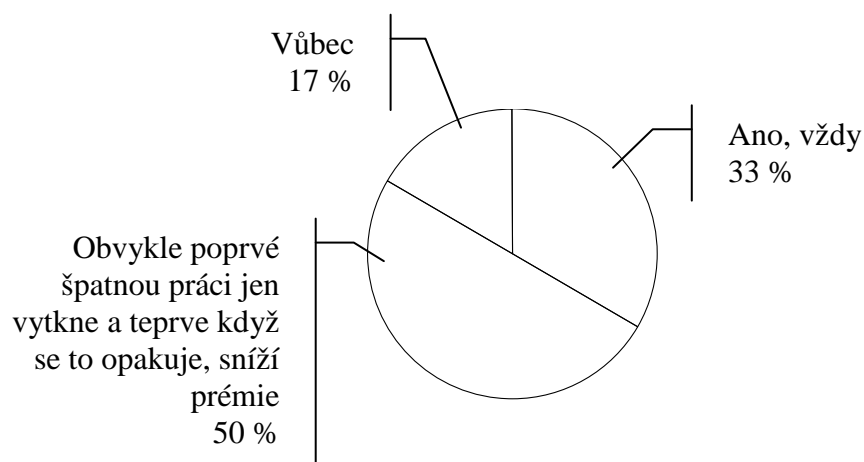
Graf č. 9 Spravedlnost rozdělování prémie



Otázka č. 10: Postihuje Vás nadřízený za nekvalitně odvedenou práci či špatný výkon snížením prémie?

9 respondentů (tj. 50 %) odpovědělo, že nadřízený obvykle poprvé špatnou práci jen vytkne a teprve když se to opakuje, sníží prémie. 6 respondentů (tj. 33 %) odpovědělo, že nadřízený vždy za nekvalitně odvedenou práci sníží prémie a 3 (tj. 17 %) odpověděli, že nadřízený nikdy nekvalitně odvedenou práci nepostihuje.

Graf č. 10 Postih za nekvalitně odvedenou práci

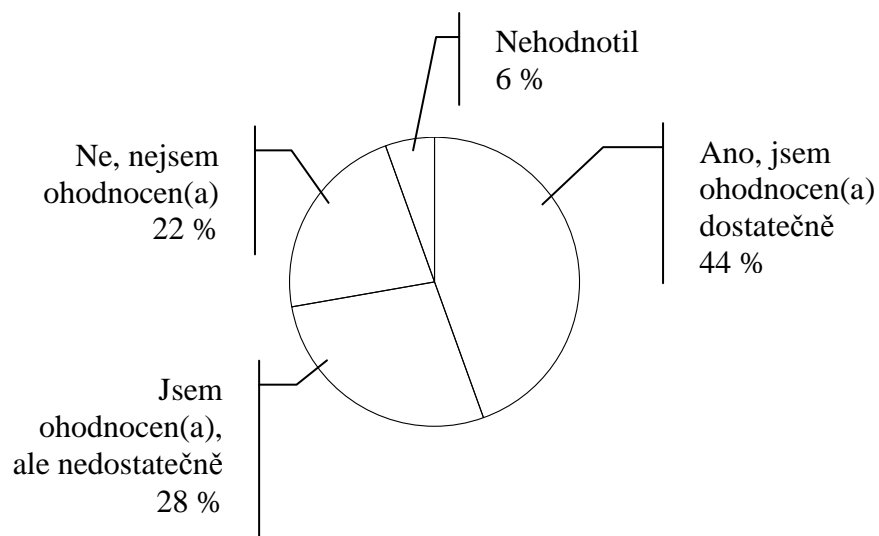


Otázka č. 11: Jste dostatečně ohodnocen(a) za práci nad rámec Vašich pracovních povinností?

8 zaměstnanců (tj. 44 %) odpovědělo, že jsou ohodnoceni za práci nad rámec jejich pracovních povinností dostatečně, 5 zaměstnanců (tj. 28 %) odpovědělo, že jsou ohodnoceni, ale nedostatečně a 4 zaměstnanci (tj. 22 %) nejsou dostatečně ohodnoceni za práci nad rámec jejich pracovních povinností.

Jeden z respondentů (tj. 6 %) tuto otázku nehodnotil.

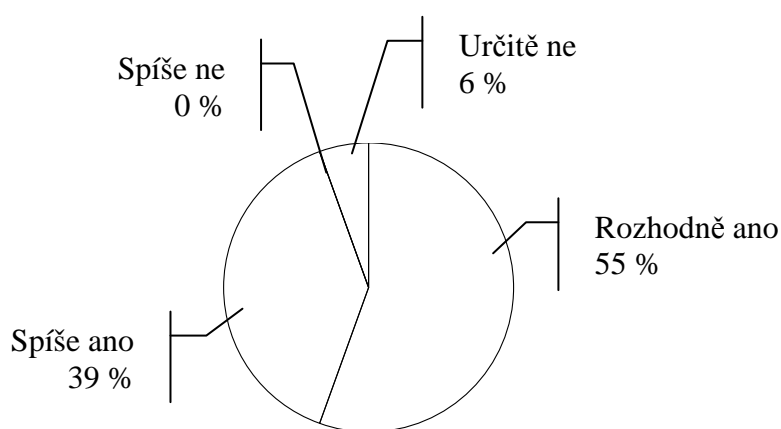
Graf č. 11 Ohodnocení za práci nad rámec pracovních povinností



Otázka č. 12: Pocítil(a) byste větší motivaci, pokud byste obdržel(a) každý měsíc podíl na výsledcích hospodaření organizace (podíl na zisku), na němž byste se podílel(a) svým výkonem?

10 respondentů (tj. 55 %) odpovědělo, že by rozhodně pocítili větší motivaci, pokud by obdrželi každý měsíc podíl na výsledcích hospodaření, na němž by se podíleli svým výkonem. 7 respondentů (tj. 39 %) odpovědělo, že by spíše pocítili větší motivaci a 1 z respondentů (tj. 6 %) odpověděl, že by určitě nepocítil větší motivaci.

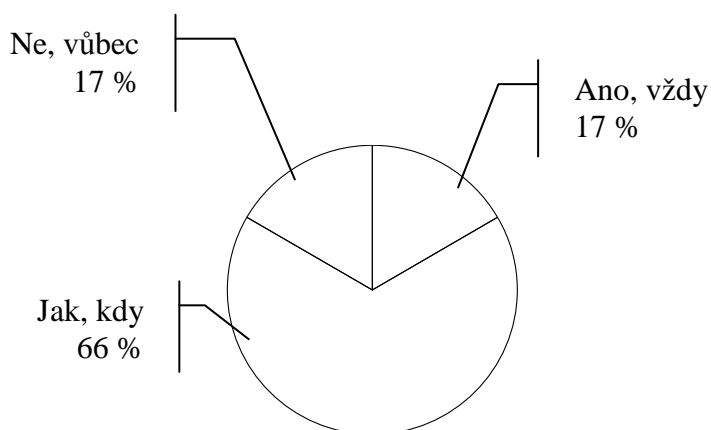
Graf č. 12 Podíl na výsledcích hospodaření



Otázka č. 13: Dostáváte za mimořádné pracovní zásluhy mimořádné odměny?

3 zaměstnanci (tj. 17 %) odpověděli, že obdrží mimořádné odměny vždy. 12 zaměstnanců (tj. 66 %) odpovědělo, že za mimořádné pracovní zásluhy obdrží mimořádné odměny jen někdy, a 3 zaměstnanci (tj. 17 %) odpověděli, že mimořádné odměny neobdrží.

Graf č. 13 Mimořádné pracovní zásluhy – mimořádné odměny



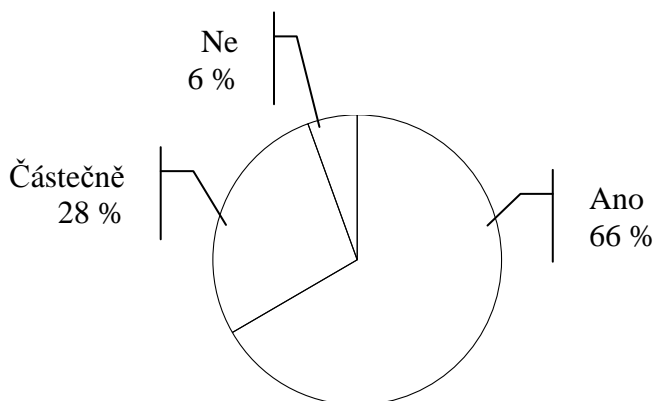
Otázka č. 14: Pociťujete v systému odměňování slabá místa? Pokud ano, uveďte jaká.

K této otázce se vyjádřili 3 respondenti. Jeden z těchto respondentů vidí slabé místo v nepřehlednosti systému odměňování. Druhý se vyjádřil k odměnám a to, že odměny se sice slíbí, ale nedodrží se pak jejich výše. Třetí respondent vypsál, že slabým místem v systému odměňování je „vedení“.

Otázka č. 15: Jsou Vám známy zaměstnanecké výhody, které Vaše společnost nabízí?

12 zaměstnanců (tj. 66 %) ví, jaké společnost nabízí zaměstnanecké výhody, 5 zaměstnanců (tj. 28 %) ví pouze částečně o tom, jaké společnost nabízí zaměstnanecké výhody a 1 zaměstnanec (tj. 6 %) zaměstnanecké výhody nezná.

Graf č. 14 Zaměstnanecké výhody

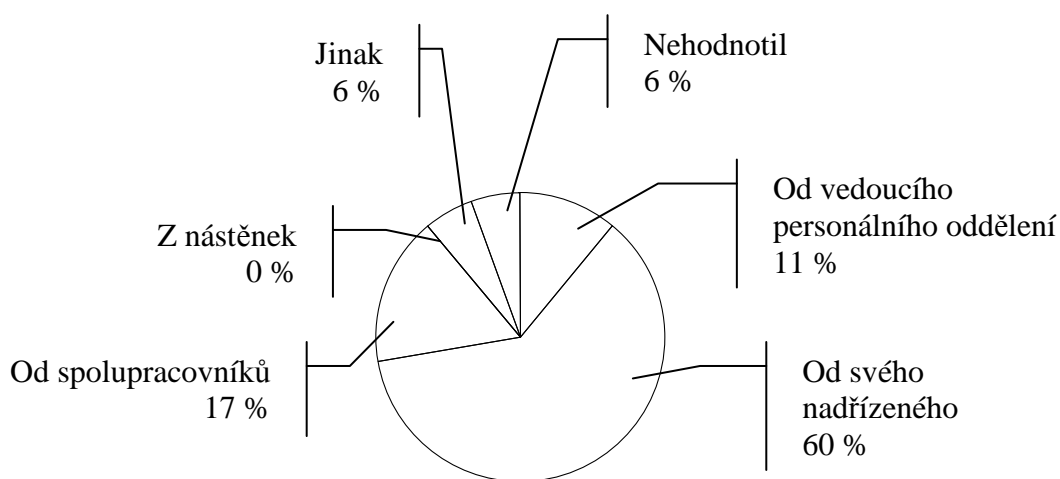


Otázka č. 16: Jakým způsobem jste se dozvěděla o tom, jaké zaměstnanecké výhody Vaše společnost poskytuje?

11 zaměstnanců (tj. 60 %) získalo informace o zaměstnaneckých výhodách od svého nadřízeného, 3 zaměstnanci (tj. 17 %) se o zaměstnaneckých výhodách dozvěděli od svých spolupracovníků a 2 zaměstnanci (tj. 11 %) od vedoucího personálního oddělení. Jeden ze zaměstnanců (tj. 6 %) uvedl, že se o zaměstnaneckých výhodách dozvěděl jinak – zápisem z porady.

Jeden z respondentů (tj. 6 %) tuto otázku nehodnotil.

Graf č. 15 Způsob seznámení se se zaměstnaneckými výhodami

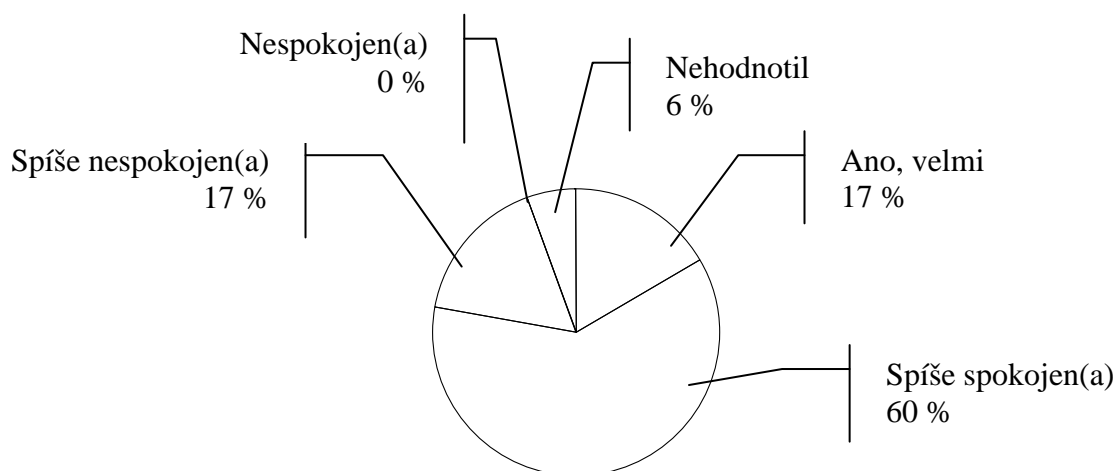


Otázka č. 17: Jste spokojen(a) se současnými zaměstnaneckými výhodami, které Vaše společnost poskytuje?

3 respondenti (tj. 17 %) jsou se stávajícími zaměstnaneckými výhodami velmi spokojeni, 11 respondentů (tj. 60 %) je spíše spokojeno a 3 respondenti (tj. 17 %) jsou spíše nespokojeni. Žádný z respondentů není se současnými zaměstnaneckými výhodami nespokojen.

Jeden z respondentů (tj. 6 %) tuto otázku nehodnotil.

Graf č. 16 Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami

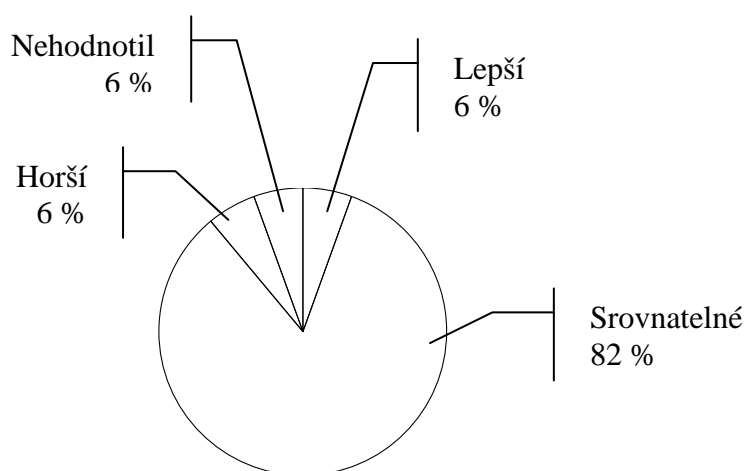


Otázka č. 18: Myslíte si, že zaměstnanecké výhody poskytované firmou, ve které pracujete, jsou srovnatelné s těmi, které nabízejí ostatní zaměstnavatelé?

15 respondentů (tj. 82 %) si myslí, že zaměstnanecké výhody jsou srovnatelné s výhodami poskytovanými jinými firmami. Jeden z těchto respondentů vyjádřil svůj konkrétní názor, že záleží na firmě, se kterou zaměstnanecké výhody srovnáváme. 1 respondent (tj. 6 %) si myslí, že výhody poskytované firmou jsou lepší a 1 respondent (tj. 6 %) odpověděl, že zaměstnanecké výhody poskytované firmou jsou horší, než které nabízejí ostatní zaměstnavatelé.

Jeden z respondentů (tj. 6 %) tuto otázku nehodnotil.

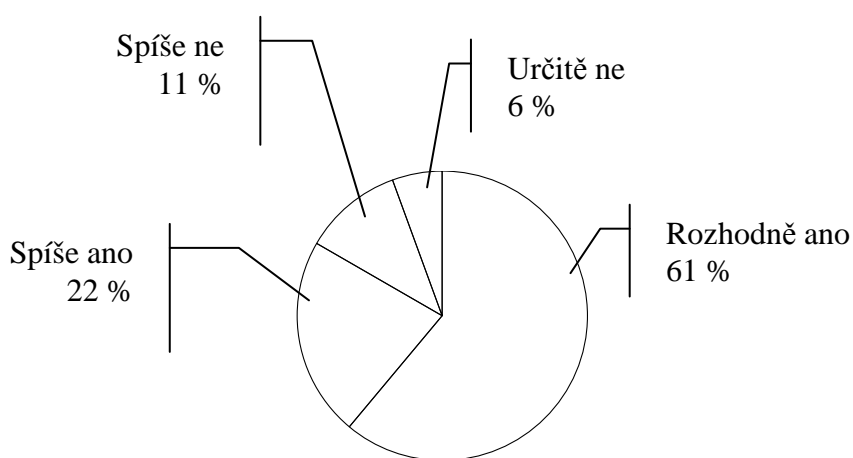
Graf č. 17 Srovnatelnost zaměstnaneckých výhod s jinou firmou



Otázka č. 19: Měl(a) byste zájem o příspěvek na penzijní připojištění od svého zaměstnavatele?

11 zaměstnanců (tj. 61 %) odpovědělo, že by měli rozhodně zájem o příspěvek na penzijní připojištění od svého zaměstnavatele. 4 zaměstnanci (tj. 22 %) by měli spíše zájem o tento příspěvek. 2 zaměstnanci (tj. 11 %) odpověděli, že spíše nemají zájem o příspěvek na penzijní připojištění a 1 zaměstnanec (tj. 6 %) nemá zájem získat příspěvek na penzijní připojištění od svého zaměstnavatele.

Graf č. 18 Příspěvek na penzijní připojištění



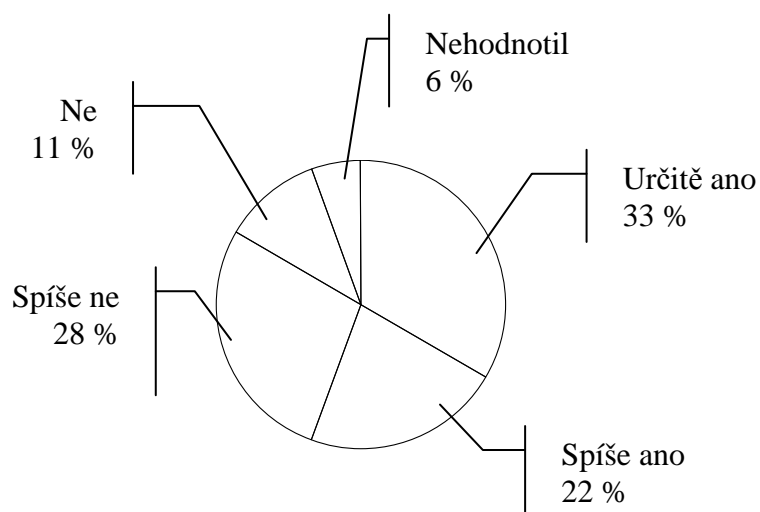
Otázka č. 20: Mají zaměstnanecké výhody vliv na Vaše rozhodnutí o volbě zaměstnání?

6 zaměstnanců (tj. 33 %) odpovědělo, že zaměstnanecké výhody mají určitě vliv na rozhodnutí o volbě zaměstnání, 4 zaměstnanci (tj. 22 %) odpověděli, že spíše ano.

5 zaměstnanců (tj. 28 %) zaměstnanecké výhody spíše neovlivní při volbě zaměstnání a 2 zaměstnanci (tj. 11 %) neovlivní vůbec.

Jeden z respondentů (tj. 6 %) tuto otázku nehodnotil.

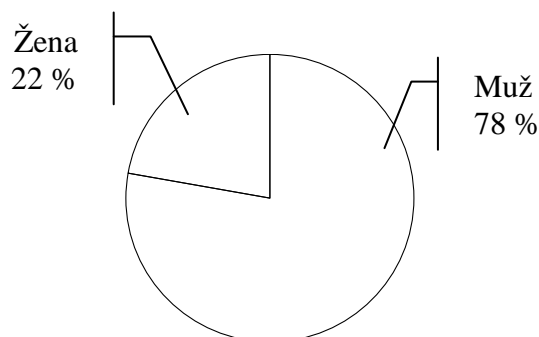
Graf č. 19 Vliv zaměstnaneckých výhod na volbu zaměstnání



Otázka č. 21: Jste muž nebo žena?

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 14 mužů (tj. 78 %) a 4 ženy (tj. 22 %).

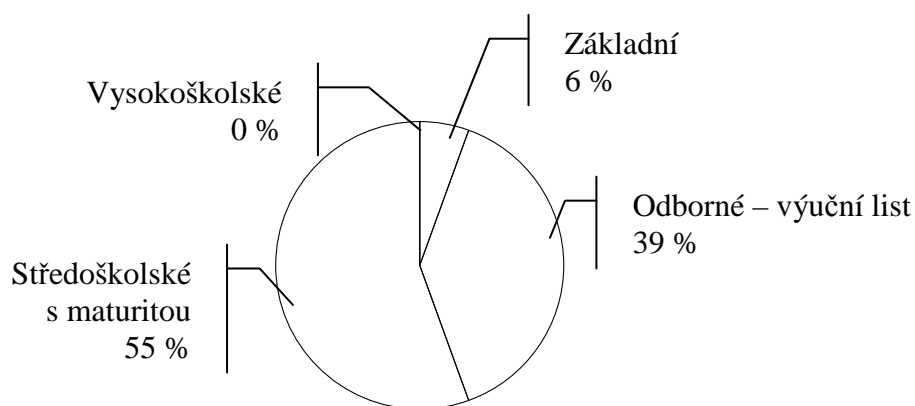
Graf č. 20 Pohlaví



Otázka č. 22: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

10 zaměstnanců (tj. 55 %) dosáhlo nejvyššího vzdělání středoškolského s maturitou, 7 zaměstnanců (tj. 39 %) má odborné vzdělání a získalo výuční list, 1 zaměstnanec (tj. 6 %) má základní vzdělání.

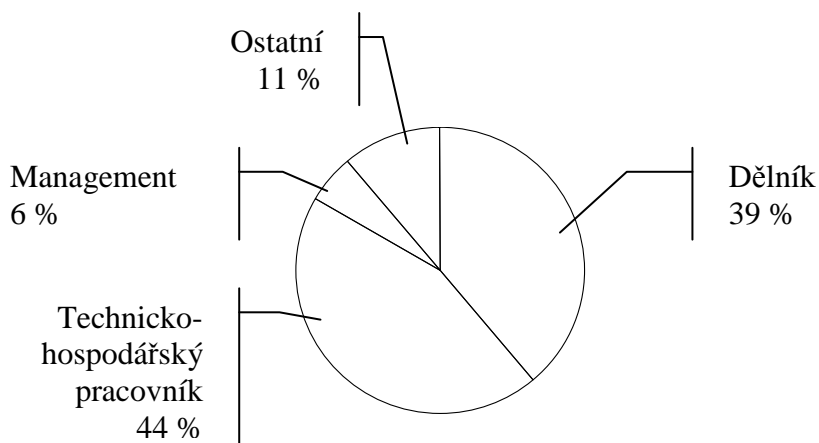
Graf č. 21 Vzdělání



Otázka č. 23: Jaká je Vaše pracovní pozice?

8 zaměstnanců zastává technicko-hospodářskou pozici, 7 zaměstnanců jsou dělníci, 1 zaměstnanec je na pozici managementu.

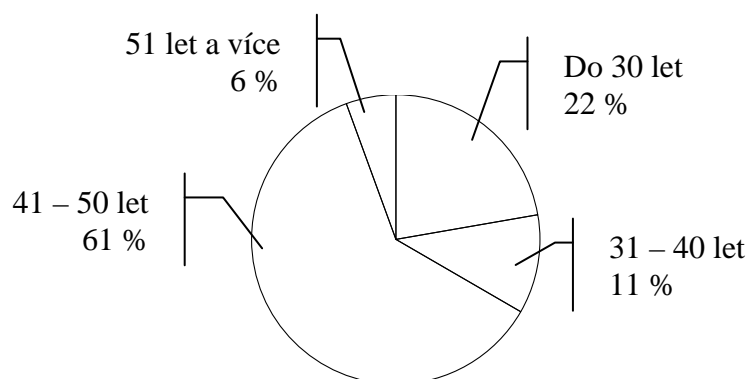
Graf č. 22 Pracovní pozice



Otázka č. 24: Kolik je Vám let?

4 zaměstnanci (tj. 22 %) jsou ve věku do 30 let, 2 zaměstnanci (tj. 11 %) jsou ve věkovém intervalu 31 – 40 let, 11 zaměstnanců (tj. 61 %) je ve věku mezi 41 – 50 lety a 1 zaměstnanec (tj. 6 %) je starší 51 let.

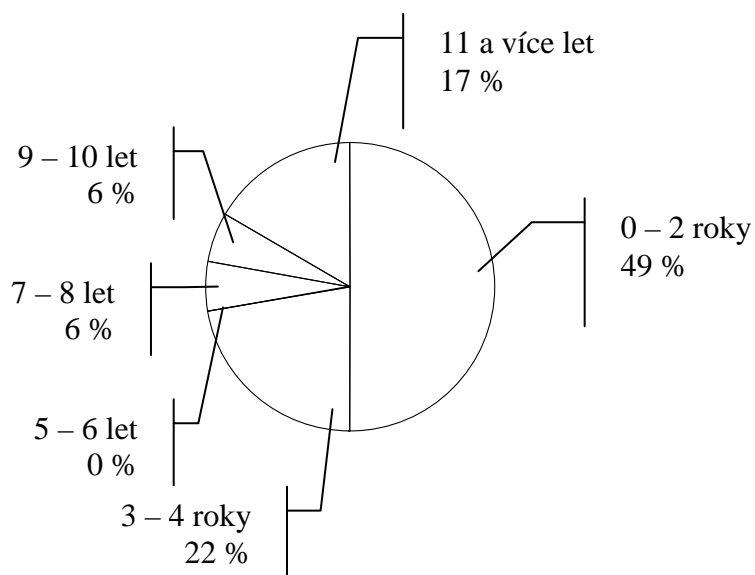
Graf č. 23 Věk



Otázka č. 25: Jak dlouho pracujete u společnosti?

9 zaměstnanců (tj. 49 %) pracuje u firmy krátce, do 2 let. 4 zaměstnanci (tj. 22 %) u této firmy pracují 3 – 4 roky, 1 pracovník (tj. 6 %) je zde zaměstnán 7 – 8 let, 1 pracovník (tj. 6 %) 9 – 10 let a 3 zaměstnanci (tj. 17 %) u firmy pracují déle než 11 let.

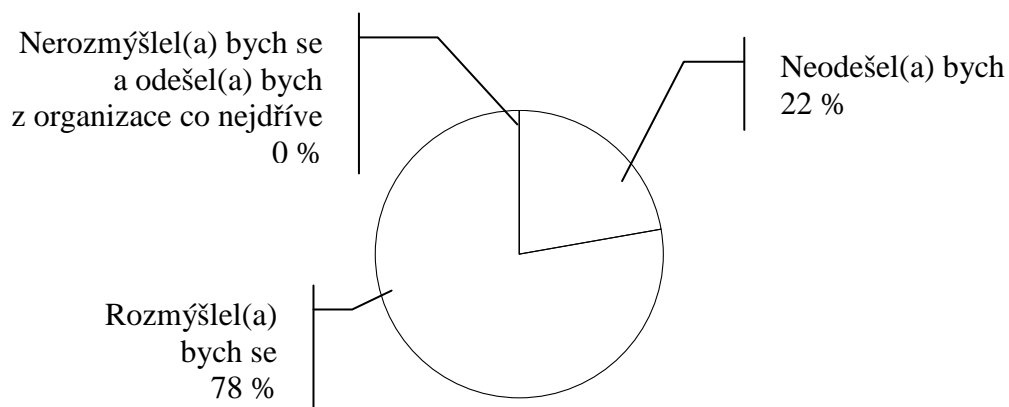
Graf č. 24 Délka trvání pracovního poměru



Otázka č. 26: V případě vhodné situace a výhodné příležitosti byste:

14 zaměstnanců (tj. 78 %) by se rozmýšlelo, zda by z firmy odešlo při vhodné situaci, 4 zaměstnanci (tj. 22 %) by neodešli a žádný ze zaměstnanců by firmu ihned neopustil.

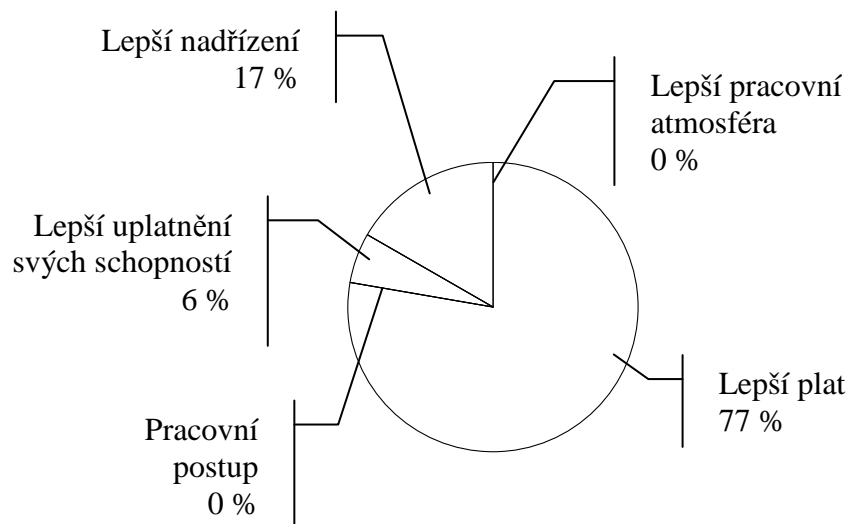
Graf č. 25 Změna pracovního místa



Otázka č. 27: Co by bylo důvodem, abyste opustil(a) současné zaměstnání?

Zde uvedlo 14 zaměstnanců (tj. 77 %) jako důvod pro změnu zaměstnání lepší plat, 3 respondenti (tj. 17 %) uvedli jako důvod ke změně zaměstnání lepší nadřízené a 1 respondent (tj. 6 %) uvedl lepší uplatnění svých schopností.

Graf č. 26 Důvod ke změně zaměstnání



Shrnutí

Z průzkumu vyplývá, že zaměstnanci jsou informováni o odměňování a to i z různých zdrojů, avšak informovanost by bylo vhodné zlepšit. S tím souvisí další otázka spravedlnosti systému odměňování. Většina zaměstnanců buď nedokáže spravedlnost systému odměňování posoudit, nebo si myslí, že spravedlivý není. Pro větší polovinu zaměstnanců je systém odměňování srozumitelnými či spíše srozumitelný, avšak velká část zaměstnanců (44 %) shledává systém odměňování nesrozumitelným.

Následující otázky se vztahují konkrétněji ke mzdám, jejich výši, spravedlnosti ve vyplácení. Většina zaměstnanců (72 %) uvedla, že mzdové ohodnocení částečně odpovídá jejich vykonávané práci. Ovšem to, zda odpovídá přidělený tarifní stupeň jejich získanému vzdělání, nedokáže posoudit polovina zaměstnanců. Pozitivně se většina zaměstnanců vyjádřila k motivaci mzdy zaměstnance v práci.

Také velmi kladně vnímají zaměstnanci prémie a odměny. Pro 83 % zaměstnanců jsou velmi důležité. Negativní je skutečnost, že si většina myslí, že ne vždy jsou rozdělovány spravedlivě. Velmi pozitivní je to, že si žádný ze zaměstnanců nemyslí, že by byly prémie rozdělovány nespravedlivě na základě osobních vztahů.

Další otázka se vztahovala k postihům za nekvalitně odvedenou práci či špatný výkon snížením prémie. Polovině zaměstnanců je obvykle špatná práce poprvé jen vytknuta a pokud se nekvalitně odvedená práce opakuje, jsou jim sníženy prémie. Třetina zaměstnanců odpověděla, že za nekvalitně odvedenou práci a špatný výkon jsou jim prémie sníženy vždy a tři zaměstnanci nejsou postiženi snížením prémie vůbec. V této oblasti, z mého hlediska, panuje určitá nejednotnost v postihu a bylo by vhodné tuto skutečnost zharmonizovat.

V oblasti ohodnocení za práci nad rámec pracovních povinností jsou zaměstnanci ohodnoceni dostatečně, ale také nezanedbatelné procento zaměstnanců si myslí, že jsou ohodnoceni nedostatečně nebo nejsou ohodnoceni vůbec.

Důležitou otázkou z hlediska budoucího systému odměňování je následující dotaz tážající se, zda by zaměstnanci pocítili větší motivaci, pokud by obdrželi každý měsíc podíl

na výsledcích hospodaření organizace, na němž by se podíleli svým výkonem. Je pozitivní, že 17 zaměstnanců, až 94 % respondentů, by pocítilo větší motivaci, kdyby se podíleli na výsledku hospodaření, a tuto motivaci by přivítali.

V dalších odpovědích na otázku, zda zaměstnanci dostávají za mimořádné pracovní zásluhy mimořádné odměny, většina zaměstnanců odpověděla, že tyto mimořádné odměny dostávají jak, kdy. To by se mělo zlepšit, pokud jsou odměny vypláceny jen někdy. S tímto souvisí odpovědi některých zaměstnanců na následující otázku, ve které mohli vyjádřit svůj názor na slabá místa v systému odměňování, kde jeden ze zaměstnanců uvedl, že výše odměn se slíbí, ale nedodrží. V otázce vyjádřili svůj názor na systém odměňování další dva zaměstnanci, kde jeden shledává slabým místem v systému odměňování jeho nepřehlednost. Druhý zaměstnanec pak uvedl slabým místem systému odměňování „vedení“. Z čehož usuzuji, že je nespokojen s vedením, svými nadřízenými. Z této poznámky však nevyplyvá nic konkrétního.

Následující otázky jsou zaměřeny na zaměstnanecké výhody a první z nich jsem se tázala na to, zda jsou známy zaměstnancům. Většina zaměstnanců ví, jaké firma poskytuje zaměstnanecké výhody, a někteří jsou se zaměstnaneckými výhodami seznámeni částečně. Znalost o zaměstnaneckých výhodách zaměstnanci získali od svého nadřízeného, vedoucího personálního oddělení či od spolupracovníků, popř. zápisem z porady. Většina zaměstnanců je se zaměstnaneckými výhodami spíše, či velmi spokojena. A většina si myslí, že zaměstnanecké výhody poskytované firmou jsou srovnatelné se zaměstnaneckými výhodami poskytovanými jinými firmami.

Následující otázka je také důležitá pro případnou budoucí změnu v systému odměňování firmy. Firma poskytuje příspěvek na životní pojištění, což koresponduje s fyzickou náročností zaměstnání ve stavební firmě. V následující otázce se však zaměstnanci také vyjádřili, že by rozhodně uvítali příspěvek na penzijní připojištění, a to až 61 % zaměstnanců firmy a spíše ano 22 % zaměstnanců.

Poslední otázkou vztahující se přímo k systému odměňování jsem se tázala zaměstnanců, zda mají zaměstnanecké výhody vliv na rozhodnutí o volbě zaměstnání. Zde nejsou odpovědi tak jednoznačně rozděleny. 10 zaměstnanců se vyjádřilo spíše kladně, 7 pak odpovědělo, že zaměstnanecké výhody na rozhodnutí o volbě zaměstnání vliv nemají, nebo spíše nemají.

Následovaly otázky týkající se struktury pohlaví, vzdělání, věku zaměstnanců ve firmě.

Ve firmě převažuje množství mužů nad počtem žen, což se dalo očekávat vzhledem k zaměření firmy. Při hodnocení otázek však nehrál menší počet žen ve vybraném vzorku respondentů podstatnou roli. Ženy mají přibližně stejné názory na otázky týkající se současného systému odměňování jako muži.

Většina zaměstnanců dosáhla nejvyššího vzdělání středoškolského s maturitou, či odborného s výučním listem.

Struktura zaměstnanců ve firmě z hlediska jejich pracovního zařazení je 8 z nich jsou technicko-hospodářskými pracovníky a 7 zaměstnanců dělníky.

Zaměstnanci nejčastěji pracují u firmy 2 a méně let. 4 zaměstnanci pracuje pro firmu 3 – 4 roky a 3 zaměstnanci dokonce déle než 11 let.

Poslední dvě otázky byly věnované postoji zaměstnanců k firmě, a to z hlediska jejich věrnosti firmě, popř. co by ovlivnilo jejich možný odchod. 4 zaměstnanci by při vhodné situaci či výhodné příležitosti neodešlo a zůstalo u firmy. 14 zaměstnanců by se rozmyslelo, zda by z firmy odešli. Pokud by tedy zaměstnanci odešli z firmy, pak za lepším platem, lepším uplatněním svých schopností či kvůli lepším nadřazeným, kdy z těchto variant převažuje možnost lepších platových podmínek.

Toto je však alarmující skutečnost, protože stavebnictví se potýká s nedostatkem kvalifikované práce, kdy jsou nemalé finanční prostředky vynakládány na zaučení zaměstnanců. Pokud by byla příhodná situace pro zaměstnance a ti se rozhodli změnit zaměstnavatele, firma by mohla mít problémy.

4 NÁVRH NOVÉHO SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ

Účelem diplomové práce je analyzovat názory zaměstnanců na stávající systém odměňování. Mým cílem je pomoci najít a odstranit případné nedostatky stávajícího systému odměňování a navrhnout na základě zjištěných skutečností opatření vedoucí ke všeobecné spokojenosti zaměstnanců i vedení společnosti a to tak, aby odměňování zaměstnanců korespondovalo s výší zisku firmy.

Ke svým doporučením a návrhům jsem dospěla na základě dotazníkového šetření, z kterého jsem vycházela, a také jsem svá navrhovaná řešení konzultovala s vedením firmy.

4.1 INFORMOVANOST

Jedna z příčin nespokojenosti spočívá v nízké informovanosti zaměstnanců. Velká část zaměstnanců shledává systém odměňování nesrozumitelným. Zda odpovídá přidělený tarifní stupeň jejich získanému vzdělání, nedokáže posoudit polovina zaměstnanců. Zaměstnanci se v systému odměňování neorientují. Po konzultaci s vedením firmy jsem zjistila, že každý zaměstnanec stvrdil podpisem dokument, ve kterém prohlásil, že jsou mu pracovní podmínky a zároveň i způsob odměňování známy. Avšak lidská paměť není dokonalá a každý je omylný. Proto pokud by měli zaměstnanci zájem dozvědět se více nebo si osvěžit paměť, mohlo by se vyjít zaměstnancům vstříc např. jednorázovými informačními schůzkami, pokud by byl o ně zájem ze strany zaměstnavatele i zaměstnanců.

Existují i další způsoby informování jako je např. vyvěšování aktuálních informací na nástěnku, či prosté vysvětlení, kupř. proč jsou přiřazení k tomu či jinému tarifnímu stupni. Důležité je zároveň zachování transparentnosti systému odměňování tak, aby každý zaměstnanec viděl spravedlnost a účelnost v diferenciaci odměňování.

Myslím si, že v informovanosti jsou ve firmě cítit slabá místa, avšak nebude příliš těžké toto napravit. Nejedná se o finančně náročné řešení, ale velká váha leží na lidském faktoru, na ochotě naslouchat a domluvit se.

4.2 VYPLÁCENÍ PRÉMIÍ

Další z příčin nespokojenosti tkví v nespravedlnosti ve vyplácení prémie. Pro začátek bych doporučila informovat individuálně zaměstnance před výpočtem celkové odměny o tom, jaká výše prémie jim přísluší. Protože firma zaměstnává menší počet zaměstnanců, lze tento postup realizovat. Pokud se firma v budoucnu rozroste o další zaměstnance, bude tento postup náročný, a proto by bylo vhodné sestavit alespoň přibližný seznam činností a jejich případných ohodnocení nad rámec základní mzdy. Seznam lze vysledovat např. z ohodnocení z minulých období.

4.3 NOVÝ SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ

Na základě dotazníkového šetření jsem dospěla k názoru, že pokud by zaměstnanci obdrželi lepší mzdovou nabídku, bude většina uvažovat o změně zaměstnavatele. Stávající systém odměňování je postaven na pevných základech. Razantních změn není potřeba. Z dotazníků však vyšlo najevo, že by zaměstnanci uvítali jak procentuální podíl na zisku, tak i příspěvek na penzijní připojištění. Procentuální podíl na zisku by mohl pozitivně motivovat zaměstnance k vyššímu výkonu a pak podmínky vyplácení příspěvku na penzijní připojištění mohou být nastaveny tak, aby motivovaly zaměstnance k setrvání u firmy.

V následujících kapitolách navrhu způsob, jakým by byli zaměstnanci ohodnoceni.

Nový systém odměňování by vycházel ze stávajícího systému odměňování. Což znamená, že zaměstnanci mají určenu formu základní mzdy. Dle pracovních podmínek jim pak náleží mzdová zvýhodnění za práci přesčas, práci ve svátek a noční práci dle sjednané pracovní smlouvy. Také další stávající osobní ohodnocení a výše měsíčních, pololetních a ročních prémie je vyplácena podle stávajícího systému.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že by zaměstnanci přivítali novou formu odměny – podíl na zisku. Tedy zaměstnanci by obdrželi takový podíl na zisku, který by odpovídal jejich úsilí a zároveň celkové snaze všech zaměstnanců, z kterého vyplynul zisk firmy.

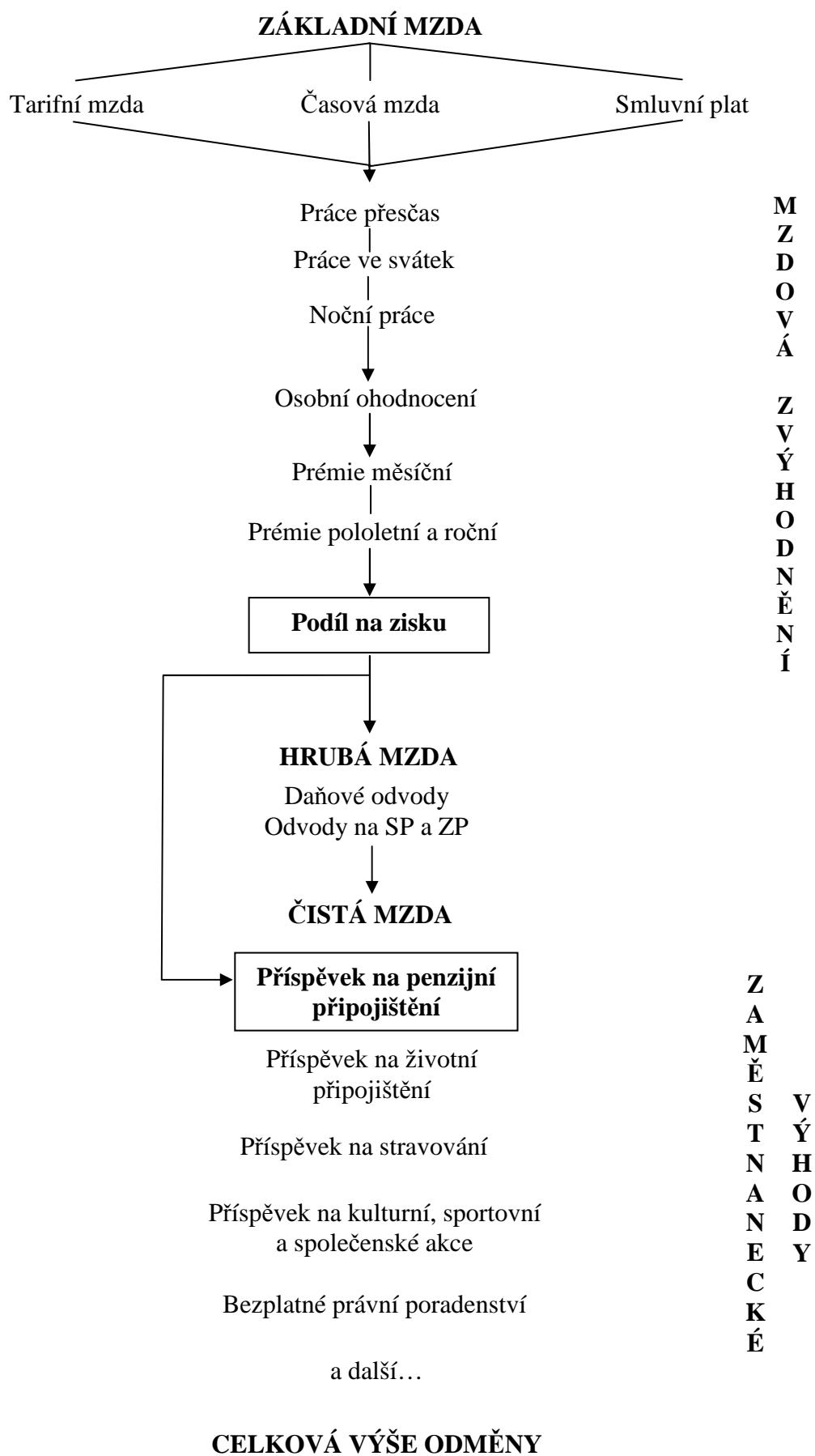


Schéma č. 3 Návrh nového systému odměňování

Zároveň by zaměstnanci rádi přijali příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění. Jedná se o benefit, který zároveň sníží zaměstnavateli i zaměstnancům daň z příjmu. Příspěvek na penzijní připojištění získávají zaměstnanci na základě dobrých pracovních výsledků v minulosti a také za několikaleté setrvání u firmy.

Schéma č. 3 ukazuje systém odměňování zahrnující podíl na zisku i příspěvek na penzijní připojištění, tedy přibližný postup výpočtu hrubé mzdy a celkové výše odměny, který jsem navrhla.

4.3.1 PODÍL NA ZISKU

Podíl na zisku nenáleží automaticky každému zaměstnanci firmy, jedná se o mzdové zvýhodnění, které motivuje účast zaměstnanců na konečných výsledcích.

Pro výpočet podílu na zisku navrhuji následující postup:

1. Určí se okruh zaměstnanců, kteří se na něm budou podílet. Podíl na zisku náleží zaměstnanci, který splní následující podmínky:
 - podílel se svou činností na konečném výkonu,
 - odvedl kvalitně pracovní úkol.
2. Stanoví se období, za které bude podíl na zisku vyplácen. Podíl na zisku může být vyplácen měsíčně a to zpětně za předcházející měsíc, nebo může být podíl na zisku vyplácen pololetně, opět zpětně za předcházející pololetí.

Dodržení vyplácení podílů zpětně nekoresponduje přímo s motivačními zásadami, kdy má odměna následovat bezprostředně po provedení výkonu. Tento postup je však nutný z hlediska získání veškerých účetních údajů, které jsou potřebné k výpočtu podílu na zisku.

3. Určí se celková výše, jež bude rozdělena mezi zaměstnance. Částka, která bude rozdělena, je stanovena podle následujícího postupu:

Částka k rozdělení = Výnosy – Hrubý zisk – Výdaje na investice – Výrobní náklady – Režijní náklady

4. Vymezí se výše podílu zaměstnanců. Majitelé firmy obdrží každý 20 %. Majitelé jsou dva, získají tedy celkem 40% podíl na zisku. Manažer obdrží 20% podíl na zisku.

Ostatní zaměstnanci, kteří splnili podmínky, obdrží zbývajících 40 % podílu na zisku. Každý zaměstnanec je ohodnocen individuálně, tedy konečná výše odměny závisí na jeho osobním přispění k celkovému výkonu, jeho odpovědnosti a pracovním postavení.

5. Stanoví se forma výplaty podílu na zisku. Zaměstnanci mohou obdržet podíl na zisku celý a započte se do sumy hrubé mzdy, nebo mohou získat příspěvek na penzijní připojištění od svého zaměstnavatele a část podílu na zisku tedy dostanou vyplacenou v zaměstnaneckých výhodách.

4.3.2 PŘÍSPĚVEK NA ŽIVOTNÍ A PENZIJNÍ PŘIPOJIŠTĚNÍ

Zaměstnavatel může vyplácet procento ze zisku zaměstnancům a tuto sumu rozdělit. Část nebo celá suma by byla vyplácena benefitem, ze kterého zaměstnavatel neplatí sociální a zdravotní pojištění, u kterého si může snížit i daň z příjmu. Takovým benefitem je jak příspěvek na životní připojištění, tak i příspěvek na penzijní připojištění.

Jednalo by se o efektivnější využití peněz určených na mzdové potřeby zaměstnanců. Jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele by to bylo daňově výhodné. Zaměstnanci neplatí z tohoto příjmu daň a pro zaměstnavatele je to daňově uznatelný náklad, který mu v konečném důsledku sníží daň z příjmů právnických osob.

Opět je nutné stanovit určitá pravidla pro vyplácení penzijního připojištění:

1. Okruh zaměstnanců, kteří by získali příspěvek na penzijní připojištění od zaměstnavatele, by byl stanoven délkou pracovního poměru zaměstnance ve firmě. Příspěvek na penzijní připojištění by byl vyplácen „věrným“ zaměstnancům, kteří u firmy pracují min. 1 rok.
2. Výše příspěvku. Penzijní připojištění – jeho výše a výše státního příspěvku závisí především na vkladu zaměstnance. V praxi by tedy záleželo na velikosti podílu na zisku a tom, zda by zaměstnanci chtěli peníze obdržet v hotovosti či prostřednictvím příspěvku.

Jak už bylo uvedeno v předcházející kapitole (3.1.1.1.3 Zaměstnanecké výhody), zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům příspěvek na životní připojištění. Konkrétně firma

využívá nabídky Komerční banky a jejího produktu Spektrum Allegro, což je životní připojištění spojené se spořením. Zaměstnavatel přispívá zaměstnancům min. Kč 250, max. pak Kč 650, a to dle zařazení zaměstnance k profesi. Pokud by nastala situace a zaměstnavatel by nechtěl zavádět příspěvky na penzijní připojištění, doporučila bych zvýšit výši příspěvků na stávající životní připojištění, pokud to bude možné vzhledem k maximálnímu limitu Kč 650.

Zaměstnavatel také doposud poskytuje zaměstnancům daňově zvýhodněné stravenky. Současná vláda uvažuje o zrušení jejich daňového zvýhodnění. Pokud by byla dobrá finanční situace firmy, mohla by uvažovat např. o příspěvku na penzijní připojištění, což by kompenzovalo zaměstnancům i zaměstnavateli ztrátu tohoto daňového zvýhodnění.

Z hlediska daňové úspory zaměstnanců a zaměstnavatele však doporučuji, aby podíl na zisku získali zaměstnanci převážně touto formou výplaty.

ZÁVĚR

Ve své diplomové práci jsem se zabývala odměňováním a motivací zaměstnanců. Zaměstnanci, jako jeden z výrobních faktorů, hrají podstatnou roli při zajištění pracovních výkonů firmy. V současnosti dostávají značný význam z hlediska získání větší konkurenceschopnosti firmy.

Teoretické poznatky, uvedené v diplomové práci, popisují problematiku odměňování a motivace zaměstnanců, která koresponduje s mým úkolem, jenž jsem se snažila postihnout v této práci. Informace jsem čerpala z odborných publikací.

Své teoretické poznatky jsem mohla uplatnit v malé stavební firmě. Vedení firmy zvažovalo zvýšení motivace zaměstnanců na základě procentuálního podílu ze zisku. Mým úkolem bylo analyzovat současný stav odměňování ve firmě, zjistit jeho nedostatky, nespokojenost zaměstnanců, následně doporučit opatření, která by vedla k zefektivnění systému, a navrhnout postup, jakým by bylo možné zavést v praxi procentuální podíl ze zisku.

K získání informací jsem využila interní zdroje firmy, mzdový a pracovní řád firmy a dále i informace získané přímo z porady s vedením firmy. Zaměstnanci měli možnost vyjádřit svůj názor na současný systém odměňování v dotazníkovém šetření, které jsem provedla v rámci celé firmy. Z dotazníkového šetření jsem zjistila určité nedostatky a to, že ve firmě nejsou zaměstnanci dostatečně informováni, popř. nejsou si již vědomi základních informací o svém tarifním zařazení, a nejsou spokojeni s vyplácením prémie, resp. se spravedlností ve vyplácení prémie. Zároveň by také uvítali procentuální podíl na zisku i příspěvek na penzijní připojištění od zaměstnavatele.

Jsem toho názoru, že se mi podařilo splnit cíl mé diplomové práce. Vedení firmy získalo nestranné mínění o odměňování ve firmě, také poznalo názory a pocity zaměstnanců, co se týče odměňování. Z informací z dotazníkového šetření a porady s vedením firmy jsem pak vycházela při stanovení návrhů a doporučení.

Věřím, že i tato práce pomůže vytvořit systém odměňování, který bude odpovídat představám zaměstnavatele a požadavkům zaměstnanců na odměnu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knihy

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přeložil prof. Ing. Josef Koubek, CSc. 8th edition. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
2. BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3.
3. BĚLOHLÁVEK, F. – KOŠTAN, P. – ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
4. BLÁHA, J. – MATEICIUC, A. – KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
5. KHELEROVÁ, V. *Komunikační dovednosti manažera*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1995. 149 s. ISBN 80-7169-223-9.
6. KOCOUREK, J. – TRYČL, L. *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR*. 3. vyd. Olomouc: ANAG, 2003. 655 s. ISBN 80-7263-164-0.
7. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
8. KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
9. LEDNICKÝ, V. *Základy managementu*. 4. vyd. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 2003. 165 s. ISBN 80-7048-017-3.
10. PROVAZNÍK, V. – KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. 128 s. ISBN 80-245-0703-X.
11. SYROVÝ, P. *Investování pro začátečníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 105 s. ISBN 80-247-1366-7.

Časopisy

JÍLEK, L. *Motivace a stimulace jako základ řízení a zvyšování výkonnosti zaměstnanců – 1. část*. Personál, 2007, roč. 8, č. 7 – 8. ISSN 1213-8878.

JÍLEK, L. *Motivace a stimulace jako základ řízení a zvyšování výkonnosti zaměstnanců – 2. část*. Personál, 2007, roč. 8, č. 7 – 8. ISSN 1213-8878.

ŠKORPIL, M. *Dočasné životní pojištění*. Personál, 2007, roč. 8, č. 3. ISSN 1213-8878.

ŠKORPIL, M. *Trvalé životní pojištění*. Personál, 2007, roč. 8, č. 2. ISSN 1213-8878.

URBAN, J. *Výkonové odměňování, jeho nástroje a problémy*. Personál, 2006, roč. 7, č. 6, ISSN 1213-8878.

Životní pojištění bude růst i po vládní reformě. Mladá fronta Dnes, 2007, roč. 18, č. 265, Komerční příloha Pojištění, s. 3. ISSN 1210-1168.

Právní předpisy

Nařízení vlády č. 567/2006 Sb. - Nařízení vlády, kterým se mění nařízení vlády č. 514/2005 Sb., o stanovení minimálních mzdových tarifů a mzdového zvýhodnění za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí a za práci v noci, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 1/1992 Sb., o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělku.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

Internetové zdroje

Česká spořitelna, a. s. Penzijní připojištění: Osobní program, [online]. c2007 [cit.2007-05-08].

<http://www.csas.cz/banka/content/inet/internet/cs/Osobni_program_priv.xml>.

Internetové stránky stavební firmy.

Interní zdroje firmy

Mzdový řád.

Pracovní řád.

SEZNAM ZKRATEK

angl.	anglicky
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
a. s.	akciová společnost
č.	číslo
ČSN EN ISO	České technické normy
D	dělník
EMS	system environmentálního managementu (angl. Environmental Management System)
h	hodina
Kč	korun českých
kupř.	kupříkladu
max.	maximum, maximálně
min.	minimum, minimálně
mil.	milión
např.	například
popř.	popřípadě
resp.	respektive
roč.	ročník
SP	pojistné na sociální zabezpečení
tj.	to je
tis.	tisíc
TH	technicko hospodářských pracovník
tř.	třída
tzv.	tak zvaně
ZP	pojistné na zdravotní pojištění

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- byl(a) jsem seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že údaje o diplomové práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé diplomové práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25. 4. 2008

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Březinská 1611, 735 41 Petřvald

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 1: Dotazník

Vážení zaměstnanci,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění dotazníku, který je zaměřen na problematiku odměňování a motivace.

Výsledky budou použity pro účely mé diplomové práce a jako podklad pro návrh změny systému odměňování a motivace ve Vaší organizaci. Proto bych ráda znala Váš názor, který může významně pomoci najít a odstranit případné nedostatky stávajícího systému odměňování a navrhnout na základě zjištěných skutečností opatření vedoucí ke všeobecné spokojenosti zaměstnanců i vedení společnosti.

Dotazník je zcela anonymní a se zjištěnými informacemi bude zacházeno diskrétně.

Děkuji Vám za pomoc a čas strávený vyplněním tohoto dotazníku.

Iva Ciencialová, studentka Ekonomické fakulty, VŠB-TU Ostrava

Není-li uvedeno jinak, označte, prosím, zakroužkováním pouze jednu správnou odpověď.

1. Jste dostatečně informován(a) o systému odměňování ve Vaší společnosti?
 - 1.1. Ano, jsem zcela informován(a)
 - 1.2. Částečně ano
 - 1.3. Spíše ne
 - 1.4. Ne, nejsem vůbec informován(a)
2. Myslíte si, že je současný systém odměňování ve Vaší společnosti spravedlivý?
 - 2.1. Ano, zcela určitě je spravedlivý
 - 2.2. Ne, není spravedlivý
 - 2.3. Nevím, nedokážu posoudit
3. Je pro Vás systém odměňování srozumitelný?
 - 3.1. Ano, je naprosto srozumitelný
 - 3.2. Ano, spíše srozumitelný
 - 3.3. Ne, spíše nesrozumitelný
 - 3.4. Ne, absolutně nesrozumitelný

4. Odpovídá Vaše mzdové ohodnocení Vámi vykonávané práci?
 - 4.1. Ano
 - 4.2. Částečně ano
 - 4.3. Spíše ne
 - 4.4. Ne
5. Odpovídá Vám přidělený tarifní stupeň Vašemu získanému vzdělání?
 - 5.1. Ano
 - 5.2. Ne
 - 5.3. Nevím, neumím posoudit
6. Motivuje Vaši práci výše Vaší mzdy?
 - 6.1. Ano, zcela
 - 6.2. Částečně ano
 - 6.3. Spíše ne
 - 6.4. Vůbec ne
7. Platí ve Vaší společnosti zásada „vyšší pracovní úsilí, snaha nebo výkon = vyšší mzda“?
 - 7.1. Ano
 - 7.2. Částečně ano
 - 7.3. Spíše ne
 - 7.4. Ne
8. Jaký máte vztah k prémie a odměnám?
 - 8.1. Jsou pro mě velmi důležité
 - 8.2. Středně důležité
 - 8.3. Nejsou pro mě vůbec důležité
9. Jsou prémie na Vašem pracovišti rozdělovány spravedlivě? Opravdu platí, že za větší výkon, úsilí a snahu vyšší prémie?
 - 9.1. Ano, za dobrou práci spravedlivá prémie
 - 9.2. Ne vždy
 - 9.3. Ne, prémie jsou rozdělovány nespravedlivě na základě osobních vztahů
10. Postihuje Vás nadřizený za nekvalitně odvedenou práci či špatný výkon snížením prémie?
 - 10.1. Ano, vždy
 - 10.2. Obvykle poprvé špatnou práci jen vytkne a teprve když se to opakuje, sníží prémie
 - 10.3. Vůbec
11. Jste dostatečně ohodnocen(a) za práci nad rámec Vašich pracovních povinností?
 - 11.1. Ano, jsem ohodnocen(a) dostatečně
 - 11.2. Jsem ohodnocen(a), ale nedostatečně
 - 11.3. Ne, nejsem ohodnocena

12. Pocítil(a) byste větší motivaci, pokud byste obdržel(a) každý měsíc podíl na výsledcích hospodaření organizace (podíl na zisku), na němž byste se podílel(a) svým výkonem?
- 12.1. Rozhodně ano
 - 12.2. Spíše ano
 - 12.3. Spíše ne
 - 12.4. Určitě ne
13. Dostáváte za mimořádné pracovní zásluhy mimořádné odměny?
- 13.1. Ano, vždy
 - 13.2. Jak kdy
 - 13.3. Ne, vůbec
14. Pocítujete v systému odměňování slabá místa? Pokud ano, uveďte jaká:
-
-
15. Jsou Vám známy zaměstnanecké výhody, které Vaše společnost nabízí?
- 15.1. Ano
 - 15.2. Částečně
 - 15.3. Ne
16. Jakým způsobem jste se dozvěděla o tom, jaké zaměstnanecké výhody Vaše společnost poskytuje?
- 16.1. Od vedoucího personálního oddělení
 - 16.2. Od svého nadřízeného
 - 16.3. Od spolupracovníků
 - 16.4. Z nástěnek
 - 16.5. Jinak, uveďte prosím jak:
-
-
17. Jste spokojen(a) se současnými zaměstnaneckými výhodami, které Vaše společnost poskytuje?
- 17.1. Ano, velmi
 - 17.2. Spíše spokojen(a)
 - 17.3. Spíše nespokojen(a)
 - 17.4. Nespokojen(a)
18. Myslíte si, že zaměstnanecké výhody poskytované firmou, ve které pracujete, jsou srovnatelné s těmi, které nabízejí ostatní zaměstnavatelé? Výhody jsou:
- 18.1. Lepší
 - 18.2. Srovnatelné
 - 18.3. Horší
19. Měl(a) byste zájem o příspěvek na penzijní připojištění od svého zaměstnavatele?
- 19.1. Rozhodně ano
 - 19.2. Spíše ano
 - 19.3. Spíše ne
 - 19.4. Určitě ne

20. Mají zaměstnanecké výhody vliv na Vaše rozhodnutí o volbě zaměstnání?
- 20.1. Určitě ano
 - 20.2. Spíše ano
 - 20.3. Spíše ne
 - 20.4. Ne
21. Jste:
- 21.1. Muž
 - 21.2. Žena
22. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
- 22.1. Základní
 - 22.2. Odborné – výuční list
 - 22.3. Středoškolské s maturitou
 - 22.4. Vysokoškolské
23. Jaká je Vaše pracovní pozice?
- 23.1. Dělník
 - 23.2. Technicko-hospodářský pracovník
 - 23.3. Management
 - 23.4. Ostatní, napište jaké:.....
24. Kolik je Vám let?
- 24.1. Do 30 let
 - 24.2. 31 – 40 let
 - 24.3. 41 – 50 let
 - 24.4. 51 let a více
25. Jak dlouho pracujete u společnosti?
- 25.1. 0 – 2 roky
 - 25.2. 3 – 4 roky
 - 25.3. 5 – 6 let
 - 25.4. 7 – 8 let
 - 25.5. 9 – 10 let
 - 25.6. 11 a více let
26. V případě vhodné situace a výhodné příležitosti byste:
- 26.1. Neodešel(a) bych
 - 26.2. Rozmýšlel(a) bych se
 - 26.3. Nerozmýšlel(a) bych se a odešel(a) bych z organizace co nejdříve
27. Co by bylo důvodem, abyste opustil(a) současné zaměstnání?
- 27.1. Lepší plat
 - 27.2. Pracovní postup
 - 27.3. Lepší uplatnění svých schopností
 - 27.4. Lepší pracovní atmosféra
 - 27.5. Lepší nadřízení